



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ZALOŽENÍ LÉKÁRNY**

BUSINESS PLAN – ESTABLISHMENT OF PHARMACY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Iveta Tenorová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

**BRNO 2019**

## Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Iveta Tenorová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### Podnikatelský záměr – založení lékárny

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského záměru, týkajícího se založení nové konkurence schopné a prosperující lékárny v Moravanech u Brna. Dále ve své práci sestavím Porter analýzu, PEST analýzu a SWOT analýzu. Ve vlastním návrhu řešení předložím možný návrh na založení lékárny včetně jeho možného způsobu financování a nákladového vyčíslení.

#### Základní literární prameny:

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada.2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. Expert, 2011. ISBN 978-80-247-4-03-1.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie – stručný přehled, 2014/2015. Zlín: CEED, 2014. ISBN 9788087301197.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada. Kapitola 25, s. 667-669.  
Finanční řízení, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.  
Praha: Grada. Expert, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá podnikatelským záměrem. Zaměřuje se na zpracování podnikatelského plánu pro založení nové soukromé lékárny v Moravanech u Brna. Práce obsahuje teoretické poznatky, týkající se základních pojmů související s podnikatelským záměrem. Následně se tyto pojmy uplatňují v praktické části, která se zabývá vytvořením reálného podnikatelského plánu s vyčíslením nákladů na jeho provedení a následným ekonomickým vyhodnocením.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with a business plan. It focuses on a processing of a business plan for the establishment of a new private pharmacy in Moravany u Brna. The thesis contains theoretical knowledge concerning the basic concepts related to the business plan. Subsequently, these terms are applied in the practical part, which deals with the creation of a real business plan with the calculation of costs for its implementation and subsequent economic evaluation.

## **Klíčová slova**

podnikatelský záměr, právní formy, lékárna, analýzy, okolí podniku, zdroje financování

## **Keywords**

business plan, legal form, pharmacy, analysis, business environment, financial resources

Citace elektronického zdroje:

TENOROVÁ, Iveta. *Podnikatelský záměr – založení lékárny* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115382>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. květen 2019

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Velmi ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné připomínky, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat svojí sestře Kláře, která mi poskytla odborné informace z oblasti lékárenství. Poděkování patří i mému příteli za jeho trpělivost, kterou semnou měl po dobu mého studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1    Podnikatel.....	14
1.2    Podnikání.....	14
1.3    Podnik .....	15
1.4    Podnikatelský záměr .....	15
1.4.1    Podnikatelský plán.....	15
1.4.2    Sestavení podnikatelského plánu .....	16
1.5    Právní formy podnikání.....	16
1.5.1    Podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění .....	17
1.5.2    Společnost s ručením omezeným.....	18
1.5.3    Akciová společnost .....	19
1.5.4    Komanditní společnost .....	19
1.5.5    Veřejná obchodní společnost .....	20
1.5.6    Družstvo.....	20
1.6    Zdroje financování podniku .....	21
1.6.1    Vlastní zdroje financování .....	22
1.6.2    Cizí zdroje financování .....	22
1.7    Krizové situace v podnikání.....	24
1.7.1    Prevence.....	24
1.7.2    Rizikové situace v podnikání .....	24
1.7.3    Krizové řízení .....	25
1.8    Okolí podniku.....	26



1.9	Analýza makrookolí podniku.....	27
1.9.1	PEST analýza.....	27
1.10	Analýza mikrookolí podniku.....	28
1.10.1	Porter analýza .....	29
1.11	SWOT analýza.....	30
1.12	Bod zvratu .....	31
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	33
2.1	Lékárny v České republice.....	33
2.2	Charakteristika obce Moravany u Brna.....	35
2.3	PEST analýza okolního prostředí.....	35
2.3.1	Politické a legislativní faktory .....	35
2.3.2	Ekonomické faktory.....	37
2.3.3	Sociální a demografické faktory .....	38
2.3.4	Technologické faktory .....	40
2.4	Porterova analýza .....	40
2.4.1	Hrozba vstupu nových podniků .....	41
2.4.2	Hrozba substitutu .....	41
2.4.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	41
2.4.4	Vyjednávací síla zákazníků .....	42
2.4.5	Konkurence v odvětví .....	42
2.5	SWOT analýza .....	42
2.5.1	Silné stránky .....	42
2.5.2	Slabé stránky.....	43
2.5.3	Příležitosti .....	43
2.5.4	Hrozby .....	43
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	45

3.1	Základní údaje o lékárně .....	45
3.2	Právní forma a předmět podnikání .....	45
3.3	Umístění a popis lékárny .....	46
3.4	Otvírací doba .....	47
3.5	Pracovní personál .....	47
3.6	Finanční plán .....	48
3.6.1	Zdroje financování .....	48
3.6.2	Náklady spojené se založením lékárny .....	50
3.6.3	Odpisy .....	54
3.6.4	Provozní náklady .....	54
3.6.5	Mzdové náklady .....	55
3.6.6	Náklady celkem .....	58
3.6.7	Odhadované výnosy .....	59
3.7	Výkazy .....	60
3.7.1	Zahajovací rozvaha .....	60
3.7.2	Výkaz zisku a ztrát .....	60
3.7.3	Rozvaha k 31.12. 2020 .....	62
3.8	Bod zvratu .....	63
3.9	Hrozící rizika .....	64
	ZÁVĚR .....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	67
	SEZNAM GRAFŮ .....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	71
	SEZNAM TABULEK .....	72

## ÚVOD

Lékárnu navštěvujeme několikrát ročně nejspíš všichni. Téměř každá rodina se ocitá v situaci, kdy člena rodiny trápí rýma, kašel nebo jiné zdravotní potíže a neobejde se tak bez léků. Mnoho lidí už ani nechodí k lékaři a radši si zajdou rovnou do nejbližší lékárny, kde popíší svoje zdravotní problémy a očekávají, že jim lékárníci poradí a vyberou nejvhodnější léky. Lékárníkem nemůže být každý. Musí mít k tomu patřičné vzdělání a také musí znát léky a zároveň jejich složení, aby pacientům dokázaly pomoci a neuškodily. V dnešní době je sortiment v lékárnách velice široký. Některé léky se dokonce míchají i v lékárně, aby obsahovaly potřebnou látku. I věda jde velmi dopředu, objevují se stále nové a nové léky, které mají dobrý vliv na různé nemoci.

Z vlastní zkušenosti vím, že v každé rodině se najde člen, který se neobejde bez léku. Část mé rodiny si kvůli zdravotnímu stavu nemůže dovolit vynechat svoje každodenní užívání léků. Nicméně se nám poštěstilo a máme v rodině farmaceutku. Farmaceutkou je moje sestra Klára, která se rozhodla svoje studium věnovat právě oboru farmacii a nesmírně ji to baví. Musím přiznat, že mít v rodině lékárnici má mnoho výhod. Převážně nám pomáhá s konzultací a radí nám, které léky můžeme spolu kombinovat a které se naopak kombinovat nesmíme, který lék si máme vzít na bolest, jaké kapky jsou vhodné na kašel a podobně. Nyní pracuje v blanenské nemocnici, takže má dobré kontakty i s tamními doktory, což je dobré při různých potřebných vyšetření.

Právě její sen mít vlastní lékárnou mě inspiroval ke zvolenému tématu bakalářské práce. Zpracováním této práce bych ráda své sestře dopomohla k jejímu snu, tím že jí zpracuji podnikatelský plán včetně jeho financování a vyčíslení nákladů na celkovou realizaci. V druhé řadě podpořím svůj osobní rozvoj znalostí a vědomostí, jak v ekonomickém směru, co se založení vlastního podniku týče, tak i v zásadních legislativních podmínkách potřebných pro založení lékárny.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského záměru, týkajícího se založení nové konkurence schopné a prosperující lékárny v Moravanech u Brna. Dále ve své práci sestavím Porter analýzu, PEST analýzu a SWOT analýzu. Ve vlastním návrhu řešení předložím možný návrh na založení lékárny včetně jeho možného způsobu financování a nákladového vyčíslení.

Dílčí cíle:

- stručné vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky podnikatelského záměru a podnikání,
- analýza současného lékárenského prostředí v České republice, převážně Jihomoravského kraje.

První částí mojí bakalářské práce je převážně založena na teoretických poznatcích. Teoretická část bakalářské práce je vypracována na základě informací čerpaných převážně z odborné literatury a právních předpisů, které souvisejí s problematikou podnikatelského záměru, podnikání, okolí podniku a zdroji financování podniku. Získané teoretické poznatky dále slouží ke zpracování analytické části.

Analytická část je věnována analýze lékárenského prostředí v České republice, především Jihomoravskému kraji okresu Brno-venkov. Dále je zaměřena na charakteristiku obce Moravany u Brna, okolní prostředí, zmapování konkurenčního okolí a na možné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky.

Mezi metody zpracování, které v bakalářské práci využívám, patří zejména sběr informací z literárních pramenů, analýzy a dotazování. V případě literárních pramenů používám převážně odbornou literaturu se zaměřením na vymezení problematiky podnikání, právních forem, okolí podniku a zdroje financování. Dalšími důležitými prameny, které využívám pro čerpání informací jsou zákony č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zákon č. 455/1997 Sb., o živnostenském podnikání. Dále využívám analýzy, které slouží k podrobnému rozkladu studované problematiky. Cílem těchto analýz je poznat části jako prvky složitého celku. Poslední z využitých metod je metoda dotazování, která je založena na osobních

rozhovorech a diskusích s mojí sestrou Klárou, která mi poskytovala potřebné informace pro zpracování analytické části a části vlastních návrhů řešení.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části se zaměřím na teoretické vymezení základních ekonomických pojmů, které jsou úzce spojovány s podnikatelským záměrem a současně i s podnikáním. Zároveň nám tyto pojmy ulehčí pochopit danou problematiku, které se budeme věnovat. Nejprve si definujeme pojem podnikatelský záměr, dále se podíváme na oblast zaměřující se na právní formy podnikání a posléze nahlédneme do okruhu orientovaného na okolí podniku, jeho rozdělení a stanovíme si 3 nejzákladnější strategické analýzy.

## 1.1 Podnikatel

Nejpřesnější definici podnikatele můžeme najít v zákonu č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Občanský zákoník nám ve svém § 420 definuje podnikatele následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Zákon č. 89/2012 Sb., § 420) Obecně můžeme říci, že podnikatel je osoba, zapsaná v obchodním rejstříku a zároveň této osobě bylo vydáno živnostenské nebo jiné oprávnění.

## 1.2 Podnikání

Pro pojem podnikání můžeme najít jak na internetu, tak i v knižní literatuře spoustu definic od nejrozličnějších autorů. Dle Martinovičové zní definice podnikání následovně: *„Podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu. Nedílnou součástí podnikání jsou samozřejmě podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů a překonávání tradičních stereotypů, což představuje iniciaci a zavádění nových řešení, ochotu a připravenost podnikatele převzít nevyhnutelné podnikatelské riziko spojené s možným ekonomickým úspěchem.“* (Martinovičová, 2014, s.10)

Nicméně mi přijde vhodné uvést i definici, která je spravována právní úpravou a nalezneme ji v zákonu o živnostenském podnikání v § 2 ve znění: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Zákon č. 455/1997 Sb., § 2) Podnikání můžeme charakterizovat jako uspokojování podnikatelských potřeb prostřednictvím uspokojení potřeb jejich zákazníků. Podnikatelskými potřebami

je myšlena snaha vedoucí k dosažení zisku a zároveň uspokojení potřeb zákazníků, avšak je s tím spojeno i jisté riziko a potřebný kapitál.

### 1.3 Podnik

V českých právních předpisech nemá pojem podnik specifické vymezení. Přesné vymezení pojmu podnik bylo uvedeno v zákonu č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, avšak tento zákon je už neplatný. V zákonu č. 89/2012 Sb., občanský zákoník je pojem podnik nahrazen pojmy obchodní závod a rodinný závod.

Definice obchodního závodu zní takto: „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“. (Zákon č. 89/2012 Sb., § 502)

Definice rodinného závodu zní takto: „*Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu*“. (Zákon č. 89/2012 Sb., § 700)

### 1.4 Podnikatelský záměr

Abychom mohli založit nový fungující podnik, v první řadě musíme mít mimořádně dobrý nápad nebo inspiraci. Podnikatelský záměr má zřídka kdy psanou formu jedná se spíše o myšlenkovou podobu, kterou máme v hlavě a nikomu tuto myšlenku zatím nesdělujeme. Typickým znakem záměru je utajení klíčových částí až do okamžiku, kdy se rozhodneme pro realizaci našeho nápadu. Utajení podnikatelského záměru vede ke konkurenční výhodě na volném trhu. V případě, kdy se rozhodneme uskutečnit podnikatelský záměr, přichází na řadu sestavení dokumentu, který nazýváme podnikatelský plán. Tento plán nám ujasní, jaké důležité kroky musíme podniknout.

#### 1.4.1 Podnikatelský plán

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí*

*podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“ (Srpová, 2011, s.14).

#### **1.4.2 Sestavení podnikatelského plánu**

Při sestavování podnikatelského plánu by se měly respektovat určité zásady jako jsou srozumitelnost, logika, stručnost, pravdivost, reálnost a respektování rizik. (Srpová, 2010, s.60) Každý, kdo se chystá začít zhotovovat podnikatelský plán musí počítat s tím, že nejde o žádnou lehkou práci. Sestavování plánu zabere spoustu času, vyžaduje značnou píli, neobejde se bez nápaditosti a důležitou roli hraje i trpělivost. Struktura podnikatelského plánu může mít mnoho různých podob. Jedna z možných struktur může vypadat například takto:

1. *titulní list,*
2. *obsah*
3. *úvod, účel a pozice dokumentu,*
4. *shrnutí,*
5. *popis podnikatelské příležitosti,*
6. *cíle firmy a vlastníků,*
7. *potenciální trhy,*
8. *analýza konkurence,*
9. *marketingová a obchodní strategie,*
10. *realizační projektový plán,*
11. *finanční plán,*
12. *hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,*
13. *přílohy.* (Srpová, 2011, s. 14-15)

#### **1.5 Právní formy podnikání**

Před samotným založení podnikatelské činnosti je důležité se rozhodnout, jakou si zvolíme právní formu podnikání. Česká republika umožňuje dle občanského zákoníku využít jednu ze dvou možností právních forem podnikání, a to buď podnikání právnických osob anebo podnikání fyzických osob. Podnikání právnických a fyzických osob je regulováno zákonem č. 455/1997 Sb., o živnostenském podnikání. Právnické osoby se dále ještě řídí zákonem č. 90/2012 b., o obchodních korporacích.



## **Fyzické osoby**

Podnikání fyzických osob se pokládá za nejjednodušší formu podnikání. Na fyzickou osobu se nekladou téměř žádné nároky. Nestanovuje se základní kapitál ani žádná smlouva. Ukončení, přerušení nebo jiné změny bývá nenáročnou záležitostí.

Za fyzickou osobu se považuje osoba, která:

- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- je dobrovolně zapsaná v obchodním rejstříku,
- podniká na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů.

## **Právnícké osoby**

U podnikání právníckých osob musíme počítat s pracnějším zahájením, které je vázáno na náročnější administrativu a v řadě případů i na složení základního kapitálu. Všechny právnícké osoby musí být zapsány do obchodního rejstříku. (Srpková, 2010, s. 68). Za právnícké osoby se považují osobní společnosti, tj. veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, kapitálové společnosti, mezi které řadíme akciovou společnost a společnost s ručením omezeným a poslední řadě jsou to družstva.

### **1.5.1 Podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění**

V zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání nalezneme vše, co je spojováno s podnikáním dle živnostenského oprávnění. Podnikat na základě živnostenského oprávnění může fyzická osoba i právnícká osoba, splní-li stanovené podmínky. Záznamy o podnikatelích, kteří získali živnostenské oprávnění jsou vedeny v živnostenském rejstříku.

Všeobecnou základní podmínkou pro provozování živnosti fyzickými osobami je plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti. Druhou podmínkou je bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z evidence rejstříku trestů nebo na základě dokumentů (povolení k trvalému pobytu, výpis z evidence trestů) u občanů jiného státu. (Zákon č. 455/1997 Sb., § 6)

Kromě všeobecných podmínek musí splňovat i zvláštní podmínku provozování odborné způsobilosti, které tkví v prokázání požadovaného vzdělání, dokladů o odborné kvalifikaci, vykonané praxe nebo v kombinaci vzdělání a praxe.

V zákoně nalezneme i vymezení, jaké činnosti nejsou živností. Patří sem např. činnost lékařů, advokátů, činnost bank aj. Živnost nemůže provozovat fyzická nebo právnická osoba na jejíž majetek byl prohlášen konkurs, osobě byl uložen zákaz činnosti nebo došlo k zamítnutí insolvenčního návrhu. (Zákon č. 455/1997 Sb., § 8)

Živnosti dělíme na ohlašovací a koncesované. U ohlašovacích živností dále rozlišujeme živnosti řemeslné, vázané a volné. Přílohy živnostenského zákona obsahují seznam jednotlivých ohlašovacích živností.

- Ohlašovací – při splnění stanovených podmínek mohou být provozovány na základě ohlášení; ve většině případů vzniká dnem ohlášení živnostenskému úřadu.
- Koncesované – provozují se na základě koncese; vzniká dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. (Zákon č. 455/1997 Sb., § 9)

### **1.5.2 Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným se stejně jako akciová společnost řadí mezi kapitálové společnosti. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku, před podáním návrhu musí být na každý peněžitý vklad splaceno nejméně 30 % a celé vkladové ážio. Vklad společníka může mít i nepeněžitou formu, v tomto případě jej musí ocenit znalec. Za peněžitý vklad se nepovažuje práce nebo služby. Určí-li společenská smlouva, může společník vlastnit více podílů různého druhu. Základní kapitál je tvořen vklady společníků a hodnota základního kapitálu musí být min. 1 Kč. Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou nebo více osobami. Za závazky společnosti ručí společníci omezeně do výše nesplacených vkladů. Zisk společnosti se zdaňuje 19 % daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly společníků jsou dále zdaněny 15 % srážkovou daní. Všichni společníci se zapisují do seznamu společníků, při změně společníka je nutné zaznamenat tuto změnu do obchodního rejstříku. Nejvyšším orgánem společnosti se považuje valná hromada, která rozhoduje o rozdělení zisku mezi společníky podle podílů, schvaluje řádnou účetní závěrku. Statutárním orgánem jsou jednatelé, tento orgán má povinnost minimálně jednou ročně svolat valnou hromadu.

Společnost se může rozhodnout o zřízení kontrolního orgánu, ale podle legislativy nemá společnost povinnost tento orgán zakládat. Zákaz konkurence v oboru platí pro jednatele a členy dozorčí rady. (Švarcová, 2014, s. 68)

### **1.5.3 Akciová společnost**

Akciová společnost vzniká zapsáním do obchodního rejstříku. Může být založena jednou právnickou osobou nebo dvěma a více fyzickými osobami. Výše základního kapitálu společnosti je stanovena na minimální částce 2 000 000 Kč nebo 80 000 eur. Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií, které mají danou jmenovitou nominální hodnotu. Akcie mohou mít různé formy a to, listinné a zaknihované. Mohou být vydány na jméno nebo na majitele. Mezi speciálními pak rozlišujeme zaměstnanecké a prioritní akcie. Zaměstnanecké akcie jsou vždy na jméno a jsou spojovány s určitými výhodami. Majitel prioritních akcií má přednostní právo na dividendu, ale vzdává se hlasovacího práva. Společnost může vydávat i tzv. kusové akcie, které nemají jmenovitou hodnotu a představují podíly na základním kapitálu. Pokud ale vydá kusové akcie nemůže vydat akcie s jmenovitou hodnotou. Akcionáři neručí za závazky společnosti a mají právo podílet se na zisku, na řízení společnosti a na likvidačním zůstatku společnosti. Zisk společnosti podléhá zdanění daní z příjmu právnických osob a dividendy jsou zdaněny srážkovou daní. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo, které řídí společnost. Členy představenstva volí a případně odvolává valná hromada. Posledním orgánem bývá kontrolní orgán, který má za úkol kontrolovat a dohlížet na práci představenstva. Založení a řízení společnosti vyžaduje náročnou administrativu. (Švarcová, 2014, s. 68-69)

### **1.5.4 Komanditní společnost**

K založení této společnosti jsou zapotřebí min. dvě osoby. Komanditista, který je povinen vložit do společnosti vklad a komplementář, který nemusí vkládat vklad. Komanditisté ručí do výše svého nesplaceného vkladu a komplementáři ručí za závazky neomezeně. Statutárním orgánem jsou komplementáři, kteří se účastní na řízení společnosti. Rozdělení zisku je rozděleno na část, která připadá společnosti a na část, která připadá komplementářům. Poměr zisku je stanovený ve společenské smlouvě a zisk který připadá společnosti, se po zdanění dělí mezi komanditisty. Komanditisté zdaňují jako právnické osoby, komplementáři jako fyzické osoby. Za případnou ztrátu nesou odpovědnost

komplementáři rovným dílem, stanoví-li společenská smlouva mohou se na úhradě podílet i komanditisté. Komanditní společnost vzniká dnem zapsání do obchodního rejstříku. (Švarcová, 2014, s. 68)

### **1.5.5 Veřejná obchodní společnost**

Za veřejnou obchodní společnost se považuje společnost, ve které alespoň 2 osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společnost se zakládá společenskou smlouvou a vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Založit společnost může jak fyzická osoba, tak i právnická osoba. Ze zákona není společnost povinna vytvářet základní kapitál. Zisk se mezi společníky dělí rovným dílem a v případě ztráty probíhá vypořádání taktéž rovným dílem. Statutárním orgánem je každý společník, nestanoví-li společenská smlouva jinak. Pro společníky platí zákaz konkurence v oboru. (Švarcová, 2014, s. 68)

### **1.5.6 Družstvo**

Jedná se o společenství s neuzavřeným počtem osob, nejméně však 3 osob. V průběhu činnosti mohou přistupovat i noví členové na základě podané přihlášky, kterou musí odsouhlasit představenstvo. O svých členech vede seznam. Družstvo má za povinnost ve svém názvu uvést slovo družstvo. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem, členové za závazky neručí. Minimální základní kapitál družstva není zákonem stanovený, ale ve stanovách družstva se schvaluje výše členského vkladu. Vklad může mít i nepeněžitou formu, nicméně musí být oceněný znalcem a schválený členskou schůzí. Stanovy dále určují, kteří členové mají právo na podíl na zisku a také mohou určit povinnost člena podílet se na úhradě ztráty. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem je kontrolní komise. U malých družstev do 50 členů se představenstvo ani kontrolní orgán zřizovat nemusí. Statutárním orgánem bývá předseda družstva. Družstva mohou mít různorodé zaměření svého podnikání např.: zemědělská, výrobní, spotřební apod. Speciální úpravu mají pak bytová a sociální družstva, a také spořitelny a úvěrová družstva. (Švarcová, 2014, s. 71)

Na následné tabulce č. 1 si provedeme shrnutí základních charakteristik, co se týče výše uvedených obchodních společností a živností.

**Tabulka č. 1: Přehled základních charakteristik živnosti a obchodních společností**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: zákona č. 90/2002, Sb., a zákona č. 455/1997 Sb.,)

	<b>Vznik společnosti</b>	<b>Zakladatelé společnosti</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>Ručení společníka za závazky společnosti</b>
<b>Živnost</b>	vydání živnostenského oprávnění	min. 1 osoba	není stanoven	celým svým majetkem
<b>Akciová společnost</b>	zápis do Obchodního rejstříku	min. 1 právnická osoba nebo 2 fyzické osoby	2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR	akcionáři neručí za závazky
<b>Společnost s ručením omezeným</b>	zápis do Obchodního rejstříku	min. 1 osoba	min. 1 Kč	společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnost
<b>Komanditní společnost</b>	zápis do Obchodního rejstříku	min. 2 osoby; komanditista a komplementář	komanditista min. 5 000 Kč	komplementář neomezeně; komanditista do výše svého nesplaceného vkladu
<b>Veřejná obchodní společnost</b>	zápis do Obchodního rejstříku	alespoň 2 osoby	nemá povinnost vytvářet základní kapitál	společně a nerozdílně celým svým majetkem
<b>Družstvo</b>	zápis do Obchodního rejstříku	nejméně 3 členi	výše min. kapitálu není zákonem upravována	družstvo celým svým majetkem; členové neručí

## 1.6 Zdroje financování podniku

K realizaci podnikatelského záměru je zapotřebí opatřit tři základní výrobní faktory – práci, přírodní zdroje a kapitál. Kapitál slouží především na zaopatření vstupních nákladů a dalších potřebných zdrojů spojených se začátky i průběhem podnikání. Hodnota počátečního kapitálu závisí na oboru, kterému se chce podnikatel věnovat i na zvolené právní formě podnikání. Finanční zdroje můžeme členit z několika hledisek.

Nejběžnějším hlediskem bývá členění finančních zdrojů na vlastní a cizí. Vlastní zdroje jsou dlouhodobého charakteru a náleží do nich vklady vlastníků, zisk a odpisy. K cizím zdrojům řadíme úvěry, leasing, půjčky a jiné. Při volbě struktury financování podniku musíme brát v potaz aspekty jako je inflace, která zde hraje velikou roli. Ve skutečnosti se tak může stát, že cizí kapitál může být levnější než vlastní.

### **1.6.1 Vlastní zdroje financování**

Vlastní kapitál se považuje za dlouhodobé zdroje, neboť u nich není stanovena doba splatnosti. Výhodou je, že tento druh financování není spojený se žádnými úroky či závazky. Mezi vlastní zdroje financování řadíme vklady vlastníků, zisk a odpisy.

**Vklady vlastníků** – Výše tohoto zdroje financování se odvíjí od právní formy podnikání, protože některé společnosti mají povinnost vytvářet základní kapitál, ale u živnostníků záleží pouze na podnikateli, jakou výši vkladu si zvolí.

**Zisk** – Zisk je vlastním zdrojem financování, a proto v případě použití nevznikají žádné náklady. Zároveň nezvyšuje objem závazku a snižuje riziko podniku, tedy riziko plynoucí ze zadlužení. Abychom mohli zisk použít například na financování investičních projektů, musíme ho prvně vytvořit, což bývá časově náročné. Proto považujeme zisk za ne zcela stabilní zdroj. Použití zisku jako zdroj financování nazýváme samofinancováním. (Veber a Srpová, 2012, s. 107)

**Odpisy** – Odpisy jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období a ovlivňují výši hospodářského výsledku podniku. Hlavní funkcí odpisů je zabezpečit postupné přenášení ceny dlouhodobého majetku do nákladů a tím postupně snižovat jeho hodnotu. Částku odpisů získává podnik inkasem tržeb. Podnik sám může rozhodnout, jak tuto získanou hodnotu využije. Využívá se na krytí provozních potřeb, splátky dluhů nebo k financování dlouhodobého rozvoje. Odpisy nepodléhají zdanění a jejich velikost závisí na ocenění majetku, odpisových sazbách a zvolené metodě odpisování, které si určuje podnik sám. Z finančního hlediska patří odpisy mezi stabilní interní finanční zdroje. (Veber a Srpová, 2012, s. 106)

### **1.6.2 Cizí zdroje financování**

Cizí zdroje znamenají pro podnik dluh, který sebou nese řadu nevýhod. Musí se v určité době splatit a cenou za využití cizího kapitálu jsou úroky. Nicméně většina podniků

se bez cizích zdrojů financování neobejde. Zaplacené úroky jsou daňovým uznatelným nákladem a podnikatel si je může zahrnout do základu daně, respektive snížit si o ně daňový základ. Mezi nejčastější formu využívaných externích zdrojů financování patří úvěry, půjčky, dále pak finanční nebo operativní leasing, faktoring a forfaiting, různé druhy dotací, emise akcií či dluhopisů. V dnešní době se poměrně často využívá i zvláštní forma financování tzv. rizikový kapitál případně business angels.

**Úvěry** – Jsou jedny z nejvyužívanějších zdrojů cizího kapitálu, které jsou dostupné i drobným podnikatelským subjektům. Úvěry lze je klasifikovat z mnoha hledisek. Nejčastěji se poskytují ve dvou formách, kdy jednou z možných forem je dodavatelský úvěr a v druhém případě se jedná bankovní úvěr. Dodavatelský úvěr je forma krátkodobého obchodního úvěru, který poskytuje dodavatel svému odběrateli. Co se týče bankovních úvěrů, nejčastěji bývají poskytovány bankou, ale můžeme se setkat i s jinými poskytovateli jako je např. pojišťovací společnost. Tyto úvěry spočívají v poskytnutí peněžní částky a jsou založené na základě úvěrové smlouvy mezi dlužníkem a věřitelem. Tyto úvěry banka poskytuje na financování krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých aktivit podnikatele. Poskytnutí úvěru je spojováno s bankovními podmínkami, mezi které řadíme dodržení doby splatnosti, vstupní poplatky, úroky aj., jenž jsou pro dlužníka závazkem vůči bance.

**Rizikový kapitál (Venture kapitál)** – Představuje vstup investora do podniku za účelem poskytnout finanční prostředky na rychle rostoucí inovativní projekty a zároveň přináší do firmy aktivní přístup k řízení firmy a poskytuje poradenství. Finanční prostředky jsou nabízeny ve formě fondů rizikového kapitálu, který vstupuje do podniku a vedle dodání kapitálu získává i menšinový podíl. Investor určuje výstup ze společnosti, který je realizován prodejem podílu, většinou původnímu majiteli. Případné riziko neúspěchu nese investor. (Venture kapitál, 2018)

**Business Angels** – Jedná se o individuálního investora, který pomocí vlastního kapitálu financuje nadějně malé a střední podniky s vysokými růstovými schopnostmi. Důvodem investora je zhodnocení vložených prostředků. Business angels jsou pro mnohé firmy přínosem, protože vloží do firmy nejen kapitál, ale i know-how v podobě odborných znalostí či orientaci v daném oboru. Investiční vstup je omezen na předem stanovené období a investor na konci odprodává svůj podíl. (Business angels, 2018)

## **1.7 Krizové situace v podnikání**

V současné době se každý podnik potýká s různými závažnými krizovými situacemi, které mohou nastat prakticky kdykoliv. Ve většině případech přicházejí v podobě problémů nebo událostí mimořádného či nestandardního charakteru, jenž mají za následek značné ovlivňování činnosti a fungování podniku nebo dokonce mohou ohrozit samostatnou existenci podniku. Těmto problémům jsou podnikatelé nuceni čelit a zároveň je užitečné do svých manažerských aktivit zařadit nové praktiky, které je třeba uvažovat v případě krizového řízení a restrukturalizaci. S krizovými situacemi jsou spojovány zásadní pojmy jako je prevence, kontrolní činnost, manažerské informace, hodnotící setkání, analýzy a systém včasného varování. Zpracování a věnování pozornosti těmto pojmům může mít za následek zmírnění negativních dopadů v nastávajících krizových situacích. (Veber a Srpová, 2012, s.295)

### **1.7.1 Prevence**

Prevence je v oblasti řízení rizik a krizového řízení velice důležitá, poněvadž zvyšuje šanci zvládnout krizovou situaci a v některých případech ji obrátit ve svůj prospěch. Princip prevence spočívá ve včasném odhalení nedostatků, protože čím dříve se zjistí a odstraní určitý nedostatek tím budou problémy či ztráty nižší. K tomu opatření lze využít vhodných podkladů, které poskytují věrohodné informace o minulých klíčových situacích, o aktuální situaci a o možném ohrožení podniku.

V rámci prevence bývá provádění kontrolní činnosti, která může využívat:

- poznatky z kontrolní činnosti,
- manažerské informace,
- hodnotící setkání,
- systém včasného varování. (Veber a Srpová, 2012, s.118 a 295)

### **1.7.2 Rizikové situace v podnikání**

Podnikání je vysoce rizikové. Jde jen těžko stanovit doporučení nebo sestavit manuál, jak se vyvarovat možným rizikovým situacím. Avšak v odborné literatuře můžeme najít aspoň pár zajímavých bodů, které by měl podnikatel nastudovat a vyvarovat se jim.



Mezi nejčastější rizikové situace řadíme:

- nenaplněný podnikatelský záměr,
- opojení úspěchem,
- podvody, úplatky, zpronevěry,
- selhání managementu,
- nerespektování legislativních požadavků,
- nerespektování smluvních závazků,
- špatné hospodaření. (Veber a Srpová, 2012, s.301)

### **1.7.3 Krizové řízení**

Krizové řízení je speciální manažerská disciplína se zaměřením na prevenci, přípravu a na řízení podniku v případě krize. Můžeme říci, že za krizové řízení považujeme ucelený soubor, který obsahuje principy, názory, zkušenosti, metody, postupy a opatření, které lze využít k zvládnutí krizové situace. Krizový management má za úkol nejen včas zachytit signály, ohlašující příchod krize, ale také vytvářet postupy v případě restrukturalizace. Pokud se společnost ocitne v krizové situaci, řídí se krizovým plánem. Krizový plán představuje dokument, který v sobě zahrnuje analýzu různých rizik, hrozící krizová rizika a postupy, jak zvládnout krizové situace v případě, kdy nastanou. Jelikož krize mají různé povahy a příčiny, bývají tak i různé krizové plány a cesty řešení krizových situací. (Veber a Srpová, 2012, s.306)

#### **Příčiny krizí**

Příčiny vedoucí ke krizovým situacím mohou být způsobeny vnějšími či vnitřními faktory. Vnitřní příčiny krize jsou většinou způsobeny neřešenými problémy uvnitř podniku. Patří mezi ně např.: výrobní rizika (reklamace výrobků, stahování výrobků z prodeje, zdravotně závadné výrobky), personální rizika (pracovní úrazy, odchod zaměstnanců, nedostatečná kvalifikace), bezpečnostní rizika (riziko požárů, havárií, nehod) manažerská rizika (změny ve vedení, osobní nedostatky manažera, volba nevhodné strategie) atd. Vnější příčiny krize jsou způsobeny vnějším okolím, které na podnik působí. Mezi vnější příčiny krize patří např.: politická rizika (státní regulace, politika EU), bezpečnostní rizika (terorismus, kybernetické útoky, korupce), rizika trhu (konkurence, hospodářská recese, změny na straně nabídky a poptávky), rizika

dodavatelsko-odběratelských vztahů (rizika spojená s dopravou, změna distribučních kanálů) atd. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 531)

## 1.8 Okolí podniku

Podnik je obklopen okolím, které ho do jisté míry ovlivňuje a jen v omezené míře může sám okolí ovlivnit. Aby podnik fungoval je pro něho okolí důležité a často se mu musí přizpůsobit. Okolí nutí podnik k určitému způsobu chování a díky němu může dosahovat svých stanovených cílů. Správným využitím okolí a pravidelným monitorováním změn může podnik získat i konkurenční výhodu. Při prověřování okolí podniku musíme myslet i na to, že v současném době má na okolí značný vliv i globalizace. Nerozpoznání nebo neporozumění nastávajících změn může znamenat pro podnik ohrožení v podobě negativního ovlivňování výsledků podnikání. Dle profesora Václava Hoffmanna můžeme použít stručnou definici okolí podniku, která říká: „*Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co v případě může ovlivnit*“. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 15)

Mezi nejdůležitější prvky, které ovlivňují okolí podniku patří:

- geografické okolí,
- technologické okolí,
- sociální okolí,
- politické a právní okolí,
- ekonomické okolí,
- ekologické okolí,
- etické okolí,
- kulturně historické okolí.

Okolí podniku se dále člení na:

- Vnější okolí
  - Makrookolí – faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat.
  - Mikrookolí – faktory, na které může mít podnik určitý vliv.
- Vnitřní okolí

## 1.9 Analýza makrookolí podniku

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Na úspěšnost podniku mohou mít významné vlivy různé činitele jako je např. inflace, stabilita vlády, stárnutí populace, technologická inovace, aj. Jednotlivé podniky na tyto vlivy reagují odlišně. Některé podniky jsou schopni aktivně využít případných příležitostí a ovlivnit svoji úspěšnost. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a často nebere ohledy na jeho konkrétní chování. Malé podniky jsou většinou bez šance toto okolí ovlivnit, avšak svým aktivním reagováním a přípravami na možnosti, kterým může být podnik vystaven, mohou zmírnit dopady nebo změnit strategii svého vývoje. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.16)

Mezi nejznámější analýzu, která zkoumá jednotlivé části makrookolí, patří PEST analýza. Někdy se můžeme setkat i s modifikací této analýzy v podobě PESTEL, STEP, STEPT, ale v zásadě se jedná o jednu a tutéž analýzu.

### 1.9.1 PEST analýza

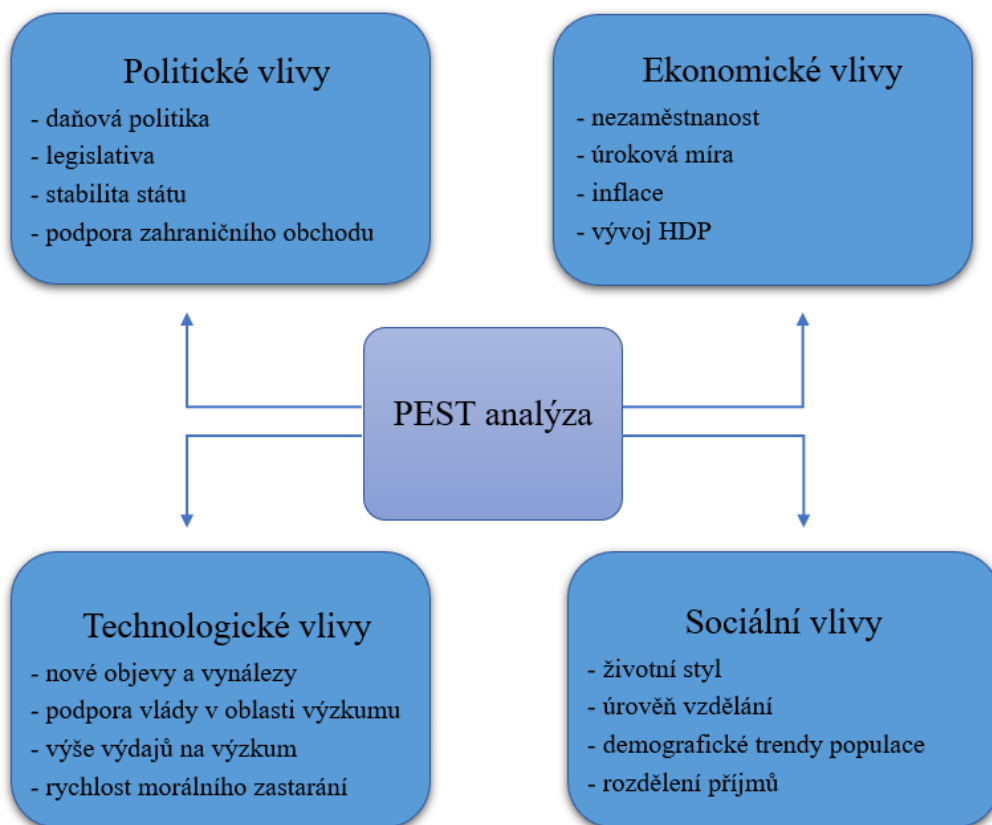
PEST analýza spočívá v analýze makroprostředí a řadí se pod strategickou analýzu stejně jako SWOT analýza. Jedná se o zjednodušenou verzi PESTLE analýzy, která zahrnuje více vnějších faktorů. PEST analýza v sobě zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Cílem PEST analýzy je charakterizovat prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, ale není schopna jej nijak ovlivnit ani pořádně kontrolovat. Přestože toto prostředí nemůže společnost ovlivnit, měla by alespoň brát tyto vlivy na vědomí a získat povědomí o nich co nejdříve, aby mohla co nejrychleji reagovat a provést opatření, díky kterým využije případných příležitostí nebo minimalizuje rizika, která ohrožují dané prostředí. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 667) Jednotlivé skupiny faktorů si můžeme vysvětlit následovně:

**Politicko-právní faktory** – Tyto faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.

**Ekonomické faktory** – Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patřím sem následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb apod.

**Sociální a kulturní faktory** – Jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.

**Technické a technologické faktory** – Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 131)



**Obrázek č. 1: PEST analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2009, s. 120-127)

### 1.10 Analýza mikrookolí podniku

Mikrookolí je spojováno s faktory, na které může mít podnik určitý vliv a je schopen svou aktivitou tyto faktory ovlivňovat. Analýza mikroprostředí se týká odvětví, ve kterém se podnik nachází. Zaměřuje se především na konkurenty, které působí v daném odvětví, dále na dodavatele a odběratele včetně jejich vyjednávací síly, citlivost na změny hospodářské situace a v neposlední řadě na hrozbu vstupu nových konkurentů, což znamená nové substituční výrobky. (Šiman a Petera, 2010, s. 29) Podstatu analýzy mikrookolí vystihuje Porterova analýza pěti sil. Pomocí této analýzy lze určit postavení podniku na trhu.

### 1.10.1 Porter analýza

Porterova analýza pěti sil je základním a nejvýznamnějším nástrojem, který slouží ke zmapování konkurenčního prostředí. Analýza má za cíl rozebírat prostředí, ve kterém se společnost nachází a které je schopna z části ovlivnit. Porterův model umožňuje jasné pochopení sil, které v tomto prostředí působí. Následně identifikuje, které síly mají pro podnik z hlediska nastávajícího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Podnik, který chce dosáhnout úspěchu se musí zaměřit na prognózu hrozících rizik, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud je to jen částečně možné změnit jejich působení ve svůj prospěch. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 131) Model pracuje s 5 prvky, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Mezi těmito prvky existují vazby a pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní. Do analyzovaných faktorů patří následující hrozby:

**Hrozba vstupu nových podniků** – Existuje spousta bariér, které ovlivňují vstup nových podniků do odvětví či na trh. Hrozba vstup konkurentů může být omezena např. regulací vlády, různými patenty, know-how, vysokými počátečními náklady atd. Při nízkých vstupních a výstupních bariérách podniky mohou snadno vstupovat i vystupovat z odvětví, ale dochází zde k nízké rentabilitě. Při vysokých vstupních a výstupních bariérách bývá možný vyšší zisk, ale pokud podnik neuspěje, bývá často výstup z odvětví ekonomicky náročný. (Kozel, 2006, s. 31)

**Hrozba substitutu** – Substituty jsou myšleny produkty, které mohou nahradit naše produkty i z jiného odvětví a zároveň omezit ceny a tím i zisky podniku. Podnik musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních produktů. Musí počítat s případnými náklady na vylepšení technologie. Znamená to, že musí doufat v ochotu zákazníků přejít na nový produkt, kde bude odpovídat cena kvalitě. (Kozel, 2006, s. 31)

**Vyjednávací síla dodavatelů** – Na trhu se objevuje velké množství dodavatelů, kteří nás mohou ovlivňovat jak z hlediska cen, tak i z hlediska objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v situaci, pokud jsou dodávky pro odběratele důležité, neexistují substituty nebo, jestliže existuje na trhu malé množství dodavatelů a změna je nemožná či náročná. (Kozel, 2006, s. 31)

**Vyjednávací síla zákazníků** – Zákazníci jsou citliví a za své peníze vyžadují kvalitnější výrobky. Stejně jako u dodavatelů mají vyjednávací schopnost. Jestliže zákazník není spokojený existují substituční výrobky. (Kozel, 2006, s. 31)

**Konkurence v odvětví** – Pokud je na trhu větší počet silných konkurentů v odvětví, dochází k tomu, že podniky mezi sebou bojují. Může také dojít k zastavení nebo k poklesu tempa v růstu prodeje. V případě, že je podnik schopný dodávat kvalitní produkt, který se dá srovnávat s konkurencí, ale s nižšími náklady nebo v lepší kvalitě, má konkurenční výhodu. Svoji roli zde má i povědomí zákazníků o značce. (Kozel, 2006, s. 31)

### 1.11 SWOT analýza

Existuje celá řada různých metodik, výkladů a způsobů vytváření SWOT analýzy. SWOT analýza se zaměřuje na zkoumání vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Pomocí těchto faktorů můžeme určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Cílem této analýzy je tedy identifikace a následné omezení slabých stránek, podpora silných stránek, hledání nových příležitostí a mít povědomí o hrozbách společnosti. (Karlíček, 2018, s. 238-239)



**Obrázek č. 2: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Karlíček, 2018, s. 238)

SWOT analýza je nazvána podle začínajících písmen anglických názvů jednotlivých faktorů SWOT: S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats. Vnitřní analýza se specializuje na zkoumání silných a slabých stránek společnosti. Vnější analýza se zaměřuje na příležitosti a hrozby. Aby byla SWOT analýza přínosná, musí se umět

tento nástroj dobře ovládat. I když SWOT analýza na první pohled vypadá triviálně, v praxi bývá její využití spojeno s celou škálou problémů. Jeden z největších problémů bývá špatné přiřazení faktorů do správných kategorií, dále pak nevědomost, co přesně do SWOT analýzy zahrnout nebo uvádění příliš mnoho faktorů. SWOT analýza musí být přehledem pouze nejdůležitějších faktorů, jinak nemůže správně plnit svůj účel. (Karlíček, 2018, s. 238-239)

## 1.12 Bod zvratu

Bod zvratu je takový objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. To znamená, že je zisk rovný nule. Při nulovém objemu výroby vzniká ztráta, která je ve výši fixních nákladů. Ztráta se zmenšuje při zvyšujícím objemu výroby a zároveň značně vzniká zisk. Bod zvratu nazýváme též kritickým bodem rentability, bodem krytí nákladů, mrtvým bodem nebo nulovým bodem. (Synek, 2007, s. 131-134)

Bod zvratu odvodíme ze vztahu  $T=N$  následovně:

$$T=N$$

$$p \cdot q = F + b \cdot p$$

$$q = \frac{\text{Fixní náklady}}{\text{cena za jednotku} - \text{variabilní náklady na jednotku}}$$

Kde je:

$p$  – cena za jednotku

$b$  – variabilní náklady na jednotku

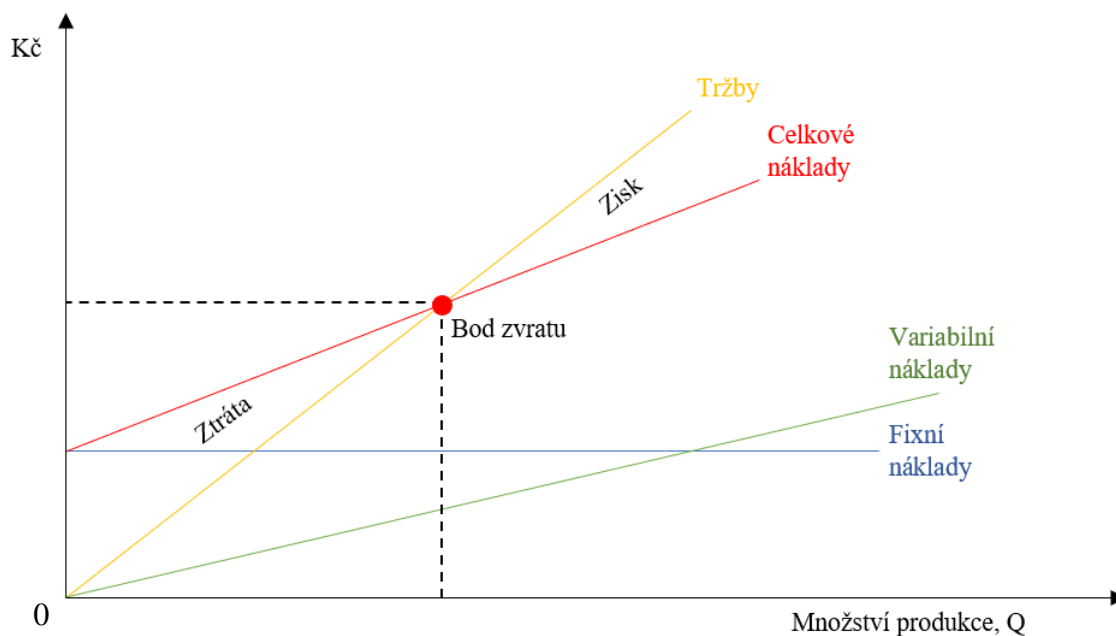
$q$  – množství

$T$  – celkové tržby

$N$  – celkové náklady

$F$  – fixní náklady

V následujícím obrázku č. 3 si graficky znázorníme bod zvratu. Tržby při nulové výrobě se rovnají nule, proto přímka tržeb prochází nulovým bodem. Tam kde se přímka celkových nákladů a přímka tržeb protínají, tam vzniká bod zvratu. Od tohoto bodu vzniká společnosti zisk.



**Obrázek č. 3: Grafické znázornění bodu zvratu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



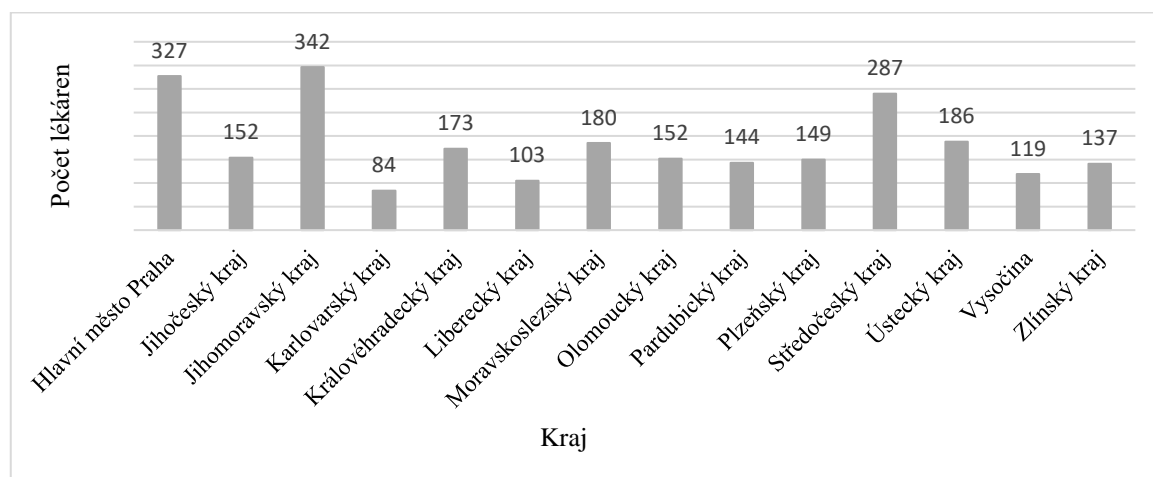
## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části budu analyzovat a zkoumat současný trh lékárenství v ČR se zaměřením na Jihomoravský kraj, konkrétně na obec Moravany u Brna, okres Brno – venkov. Dále v uvedených kapitolách zkompletuji PEST analýzu, která se specializuje na okolní prostředí, které nelze ovlivnit. Následně sestavím Porter analýzu, která mapuje konkurenční prostředí a v poslední řadě bude vytvořena SWOT analýza, která obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### 2.1 Lékárny v České republice

Dle Státního úřadu pro kontrolu léčiv se nachází aktuálně k datu 9.4.2019 v České republice celkem 2 535 lékáren. Lékárny mohou provozovat osoby samostatně výdělečně činné, setkat se můžeme i s obchodními společnostmi jako je například společnost s ručením omezeným či akciová společnost. Výjimkou nejsou i příspěvkové organizace tvořené úzkou skupinou lékáren. Tuto možnost využívají především fakultní nemocniční lékárny. Nejrozšířenější formou lékáren u nás je společnost s ručením omezeným.

V následujícím grafu si uvedeme, počet lékáren v jednotlivých krajích České republiky. Údaje o počtu lékáren vycházejí ze zdrojů Státního ústavu pro kontrolu léčiv a jsou aktualizovány ke dni 9. 4. 2019.

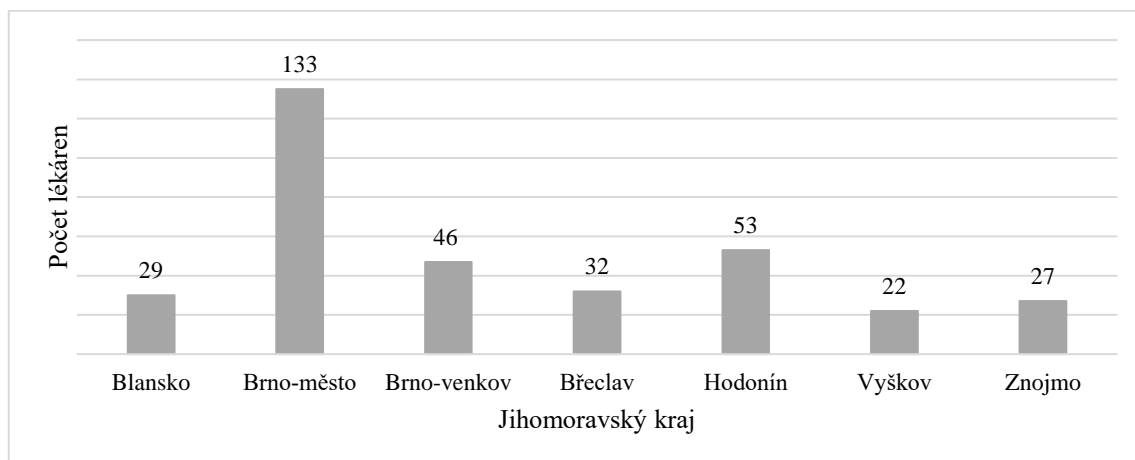


**Graf č. 1: Počet lékáren v jednotlivých krajích ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Státní ústav pro kontrolu léčiv, 2019)

Z grafu č. 1 vyplývá, že nejvíce lékáren v celkovém počtu 342 se nachází v Jihomoravském kraji. Naopak nejméně lékáren se nachází v Karlovarském kraji, kde je zaregistrováno pouze 84 lékáren. Celkově se v České republice nachází 2 535 lékáren.

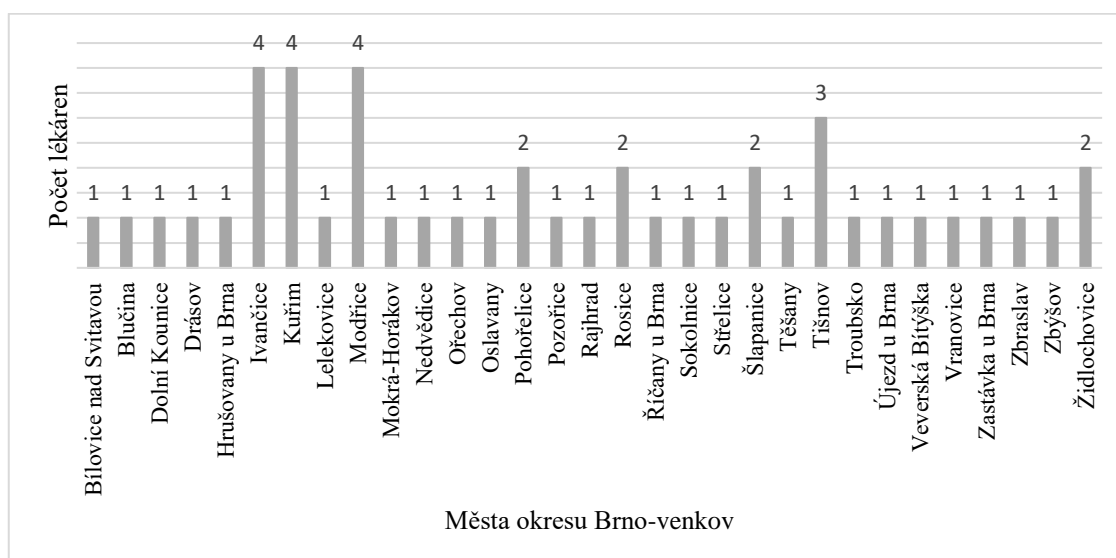
Na následujícím grafu č. 2 si zobrazíme počet lékáren v jednotlivých okresech, které se vyskytují na území Jihomoravského kraje. Opět budeme vycházet ze zdrojů Státního ústavu pro kontrolu léčiv aktualizované ke dni 9. 4. 2019.



**Graf č. 2: Počet lékáren v okresech Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Státní ústav pro kontrolu léčiv, 2019)

Jak můžeme vypočítat z grafu č. 2, tak nejvíce lékáren se nachází v okrese Brno-město, což není nijak zvláštní, protože do tohoto okresu spadá největší jihomoravské město Brno, které je zároveň druhým největším městem v České republice.

V posledním grafu č. 3 si ukážeme kolik lékáren se nachází v jednotlivých městech spadajících pod okres Brno-venkov. I v tohoto grafu budeme vycházet ze zdrojů Státního ústavu pro kontrolu léčiv aktualizované ke dni 9. 4. 2019.



**Graf č. 3: Počet lékáren v jednotlivých městech v okrese Brno-venkov**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Státní ústav pro kontrolu léčiv, 2019)

Ivančice, Kuřim a Tišnov patří mezi větší města okresu Brno-venkov. V těchto městech se nachází i nejvíce lékáren, což můžeme vidět v grafu č. 3. Překvapující je město Modřice, kde můžeme navštívit kupodivu 4 lékárny, i když toto město nemá příliš velký počet obyvatel.

## **2.2 Charakteristika obce Moravany u Brna**

Moravany jsou situované v okrese Brno-venkov v Jihomoravském kraji, kde na rozloze 664 ha žije přibližně 2 807 obyvatel. Obec se nachází nedaleko města Brna a každoročně zde dochází k nárůstu obyvatel. Právě díky dobré dostupnosti, vzdálenosti od Brna a počtu volných stavebních parcel je tato lokalita v posledních letech velice žádanou. V Moravanech můžeme nalézt obecní úřad, poštu, restauraci, kostel sv. Václava, tenisové kurty a několik dětských hřišť. Dále se zde nachází mateřská školka a základní škola do 5. třídy. V této obci působí obvodní i dětský lékař. Nevýhodou je, že se v obci nenachází lékárna, a tak v případě potřeby si obyvatelé této obce musí dojíždět do okolních částí Brna nebo do Brna samotného.

## **2.3 PEST analýza okolního prostředí**

Zpracováním PEST analýzy zjistíme charakteristiku prostředí, ve kterém se lékárna bude nacházet. Důležitým úkolem je kvalitní vypracování politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Výsledkem zpracování těchto faktorů bude částečná připravenost na okolní vlivy, lékárna bude schopna rychleji na tyto vlivy reagovat a v lepším případě je využít ve svůj prospěch nebo alespoň minimalizovat případné následky. Lékárnu zajímá zejména legislativa, vyhlášky, mzdy, demografický vývoj a technologie.

### **2.3.1 Politické a legislativní faktory**

Založení lékárny v České republice není jednoduchou záležitostí. Z pravidla bývá podmiňováno s dodržováním různých legislativních podmínek. Lékárny se musí řídit různými zákony, vyhláškami a nařízením vlády. Činnost lékáren je kontrolována hygienou, Státním úřadem pro kontrolu léčiv nebo samotnou Českou lékárenskou komorou. V České republice se můžeme setkat se čtyřmi typy lékáren: lékárna základního typu, lékárna s odbornými pracovišti, výdejna, odloučené oddělení pro výdej léčiv a prostředků zdravotnické techniky. Jednotlivé typy lékáren mají předepsané určité

náležitosti, které musí splňovat. Důležitou náležitostí bývá licenční osvědčení, dodržování hygienických podmínek, obsazení personálu i například velikost prostoru.

#### Příklady zákonů:

**Zákon č. 44/2019 Sb.** - Zákon, kterým se mění zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů.

**Zákon č. 268/2014 Sb.** - Zákon o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

**Zákon č. 167/1998 Sb.,** o návykových látkách a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

#### Příklady nařízení vlády:

**Nařízení vlády č. 107/2014 Sb.** - Nařízení vlády o zrušení nařízení vlády č. 351/2005 Sb., o stanovení výčtu kódů kombinované nomenklatury společného celního sazebníku a názvů označujících lidskou krev, její složky a krevní deriváty z ní vyrobené, uváděných v žádostech o povolení jejich distribuce, dovozu a vývozu.

**Nařízení vlády č. 175/2010 Sb.** - Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 396/2004 Sb., o postupech, obsahu a formě informace o výskytu nebezpečných nepotravinářských výrobků.

#### Příklady vyhlášek:

**Vyhláška č. 205/2018 Sb.** - Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 228/2008 Sb., o registraci léčivých přípravků, ve znění pozdějších předpisů.

**Vyhláška č. 21/2014 Sb.** - Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 100/2012 Sb., o předepisování zdravotnických prostředků a o podmínkách zacházení s nimi.

**Vyhláška č. 190/2013 Sb.** - Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 54/2008 Sb., o způsobu předepisování léčivých přípravků, údajích uváděných na lékařském předpisu a o pravidlech používání lékařských předpisů.

Všichni lékárníci pracující v jednotlivých typech lékáren jsou povinni být členy České lékárenské komory. Lékárnu nemůže vést každý lékárník, ale musí k tomu mít odbornou

způsobilost a dostatečnou praxi. K povinnostem lékárníků patří nejen dodržování předpisů, ale i zachování etického kodexu lékárníka a udržení lékařského tajemství.

Od roku 2016 byla nově zavedená elektronická evidence tržeb, do které spadá i činnost lékáren. Lékáren se zavedení evidence tržeb dotklo až v druhé vlně v roce 2017. Lékárny jsou ze zákona povinny pacientům vystavovat účtenky. Na účtence se uvádí pouze tržba od pacienta uhrazená hotově nebo platební kartou. Tržbu jsou pak lékárny povinny zaevidovat. Pokud jde o částku, kterou hradí pojišťovny lékárny neevidují.

Novinkou od roku 2018 je povinnost lékařů předepisovat pouze elektronické recepty. Hovoříme o eReceptech, které předkládají pacienti v lékárnách. E-Recepty mohou mít několik forem:

- papírovou průvodku eReceptu,
- SMS s kódem (identifikátorem eReceptu),
- přílohu e-mailu, kde bude průvodka eReceptu s identifikátorem,
- nebo aplikaci, kde vystavený eRecept (průvodku) rovněž uvidí.

Státní ústav pro kontrolu léčiv založil a spravuje datové úložiště pro sběr a zpracování elektronicky předepisovaných léčivých přípravků. Lékařem vystavený eRecept je uložen do Centrálního úložiště elektronických receptů. Lékárník ve všech výše uvedených případech eRecept (identifikátor) načte a následně pacientovi vydá požadovaný lék. Stejně jako doposud bude probíhat i výdej léků na tzv. opakovací recepty.

### **2.3.2 Ekonomické faktory**

Tyto faktory jsou pro nás důležité, protože pomocí ekonomických ukazatelů můžeme zjistit do jaké míry lékárně zasáhnout. Lékárně převážně zajímá daň z přidané hodnoty, mzdy, nezaměstnanost a tempo růstu ekonomiky.

Hrubý domácí produkt za rok 2018 vzrostl o 3 %. Z toho můžeme vyvodit, že se České republice v roce 2018 dařilo. Internetový portál Kurzy.cz uvádí, že: „*k jeho růstu přispěla významně domácí poptávka, zvláště tvorba hrubého fixního kapitálu a výdaje na konečnou spotřebu domácností. K růstu hrubé přidané hodnoty nejvýrazněji přispěla odvětví průmyslu a skupina odvětví obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. Vysoký růst hrubého domácího produktu zaznamenalo rovněž odvětví stavebnictví a odvětví informačních a komunikačních činností. Výkonnost ekonomiky*

*v závěru roku rostla rychlejším tempem než v předchozím čtvrtletí, v mezičtvrtletním srovnání bylo tempo růstu hrubého domácího produktu. nejvyšší za posledních šest čtvrtletí.“*

V Zákoně o dani z přidané hodnoty jsou stanovené 3 základní sazby daně, které se v České republice uplatňují. Základní sazba daně je ve výši 21 %, první snížená sazba daně je ve výši 15 % a druhá snížená sazba daně je ve výši 10 %. V lékárně se setkáváme se všemi 3 sazbami. Léky, kojenecké výživy a potraviny pro malé děti podléhají druhé snížené dani tedy 10 % zdanění. Antibiotika, farmaceutické výrobky, které jsou určené pro zdravotní služby, prevenci nemocí a léčbu pro humánní lékařské účely podléhají první snížené dani 15 %. Dále pak zdravotnické prostředky, ortopedické pomůcky a přístroje podléhají také první snížené dani. Podrobnější popis můžeme nalézt v přílohách Zákona o dani z přidané hodnoty.

Míra nezaměstnanosti v České republice je na nízké úrovni a v letošním roce očekáváme rovněž pokles růstu nezaměstnanosti. V loňském roce se míra nezaměstnanosti pohybovala v rozmezí 2,8 % - 3,8 %. V únoru letošního roku zaznamenáváme míru nezaměstnanosti 2,2 %. V celé republice je bez práce aktuálně kolem 246 000 tisíc lidí. Co se týče Jihomoravského kraje tak ke konci roku 2018 bylo registrováno celkem 32 042 uchazečů o zaměstnání. Podíl nezaměstnaných osob dosahoval hodnot 3,86 %. K začátku roku 2019 činila míra nezaměstnanosti Jihomoravského kraje 4,07 %, bez práce bylo celkem 33 768 uchazečů. Dlouhodobě je nejvyšší nezaměstnanost v okrese Znojmo, Hodonín a Brno-město. Okres Brno-venkov zaznamenává k začátku roku 2019 míru nezaměstnanosti 2,1 %. (Český statistický úřad, 2019)

Minimální mzda od 1. ledna 2019 činí 13 350 Kč oproti roku 2018 vzrostla o 1 150 Kč. Na hodinu vychází částka 79,80 Kč. Průměrný hrubý měsíční plat farmaceutů v České republice činí okolo 34 517 Kč. Hodnota platu se může odvíjet od počtu odpracovaných let, typu lékárny a také podle regionů. U farmaceutického laboranta se průměrný hrubý měsíční plat pohybuje kolem částky 24 074 Kč.

### **2.3.3 Sociální a demografické faktory**

Značný význam mají sociální vlivy jako jsou například demografický vývoj, úroveň vzdělání nebo vývoj životní úrovně. Lékárnu převážně zajímá demografický vývoj v Moravanech a do jisté míry i životní úroveň.

Počet obyvatel v Moravanech neustále roste, což je pozitivní faktor jak pro obec, tak i pro budoucí lékárnu. Čím je počet obyvatel vyšší, tím také obec dostává od státu více peněžních prostředků. Pro lékárnu to znamená růst nových zákazníků, tím pádem i růst tržeb. V následující tabulce č. 2 si ukážeme vývoj obyvatel za posledních 5 let.

**Tabulka č. 2: Historie počtu obyvatel obce Moravany**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo vnitra České republiky, 2019)

	Chlapci	Muži 15+	Dívky	Ženy 15+	Změna	Celkem
<b>1.1.2019</b>	308	1 004	323	1 172	↑ 105	2 807
<b>1.1.2018</b>	291	974	299	1 138	↑ 148	2 702
<b>1.1.2017</b>	283	915	274	1 082	↑ 122	2 554
<b>1.1.2016</b>	262	881	262	1 027	↑ 100	2 432
<b>1.1.2015</b>	262	847	238	985	↑ 63	2 332

Největší růst obyvatel zaznamenáváme v roce 2018. Lze ale přepokládat, že v letošním roce i v dalších letech bude obyvatel přibývat. Příčinou je neustálý rozvoj obce, vhodná lokalita pro rodiny s dětmi a také vznik nových rodinných domů. V Moravanech jsou přihlášení k trvalému pobytu i cizinci. K 1.1.2019 je ve obci přihlášeno celkem 178 cizinců.

Lékárna není cílena na určitou skupinu obyvatel, ale na všechny věkové skupiny. Je možné předpokládat, že lékárnu budou navštěvovat především nemocní pacienti. Sortiment lékárny uspokojí všechny věkové skupiny od miminek až po seniory. Evidentní je, že miminka nebo malé děti léky nakupovat nebudou, ale v případě nemoci léky pořizují rodiče.

Česká republika prožívá období, kdy ekonomika roste. Trh práce je na dobré úrovni, díky nejvýznamnějším aspektům jako je pokles nezaměstnanost a růst průměrné mzdy. Daří se například i v automobilovém průmyslu nebo ve stavebnictví. Řada statistických ukazatelů se pohybuje v pozitivních hodnotách. Tyto faktory přispívají k tomu, že lidé lépe vnímají svoji životní úroveň a celkový životní standard se zvyšuje. Lidé věří pozitivnímu růstu ekonomiky a nebojí se utracet své peníze. Dále si Česká republika

dobře vede v oblastech jako je například zajišťování základních lidských potřeb, lékařské péče, hygieny nebo dostupnosti bydlení.

### **2.3.4 Technologické faktory**

V dnešní době technického pokroku je nutné neustále sledovat nové trendy, aby podniky se svým technologickým vybavením nezaostávaly za ostatními. Ve světě i u nás se konají různé veletrhy, na kterých bývají představeny novinky z technického prostředí, které usnadňují práci lidem. Do lékárny je především zapotřebí nakoupit speciální technologické vybavení na výrobu léků či mastí.

Mezi potřebné technologie lékárny patří:

- lednice na léky (2-15 stupňů),
- lednice na léky (15-25 stupňů),
- lednice na potraviny,
- sterilizátor,
- laminární box s Hepa filtrem,
- infralampa,
- váha GX 600 EC,
- váha GX 2000 EC.

Lékárna také potřebuje dostatečné množství laboratorních pomůcek a nádobí jakou jsou: teploměry, kádinky, strojky na tobolky, kovová formy na čípky, lékovky 25 ml, odměrné válce, různé druhy třecích misek s tloučkem, kelímky a další.

Všechno výše uvedené vybavené je nezbytné pro provoz lékárny. Nesmíme zapomínat sledovat nové pracovní postupy, metody či techniky. V oblasti lékárenství se musí klást velký důraz na sterilní prostředí.

### **2.4 Porterova analýza**

Tato analýza nám složí k tomu, abychom dobře zmapovali naše konkurenční prostředí, které lékárně může do jisté míry ovlivnit nebo naopak, kdy lékárna může ovlivňovat konkurenční prostředí. Je dobré Porterovu analýzu zpracovat, protože díky ní můžeme zjistit třeba případné hrozby vstupu nových konkurentů nebo odhalit konkurenci či zjistit, jak velkou mají vyjednávací sílu zákazníci.



### **2.4.1 Hrozba vstupu nových podniků**

Největší hrozbou jsou velké holdingové společnosti, které provozují různé sítě a řetězce lékáren a neustále rozšiřují svoji působnost. Moravany jsou obec, která se v posledních letech rozvíjí a také zde dochází k nárůstu obyvatel. Proto vznik například lékárny Dr. Maxe nebo BENU lékárny je velice pravděpodobný. Vstup jedné z větších lékáren by bohužel ohrozil soukromou lékárnou, protože soukromé menší lékárny nemají tak velké výhody, možnosti či vyjednávací sílu. Jediným z možných řešení by pak bylo sloučení lékárny s holdingovou společností.

### **2.4.2 Hrozba substitutu**

Co se týče hrozby substitutu, tak toho se lékárna obávat nemusí. Některé léky nejdou ničím nahradit a lze je dostat pouze v lékárně. Navíc se hodně léků dostává jedinečně na předpis, protože by mohly být životu nebezpečné. Na předpis bývají i zdravotnické pomůcky, které vydávají pouze lékárny, které mají vydávání těchto pomůcek v kompetenci. Maximálně můžeme zmínit takzvané „babské rady“ či bylinky, které lze nasbírat na okolních loukách, ale ve většině případech léky stejně nenahradí. Akorát doplňkový sortiment jako jsou například různé hygienické potřeby, krémy či zdravotní čaje, lze koupit v místním obchodě. Lékárníci bývají považováni za poloviční doktory, takže v případě nutnosti jsou schopni pacientům poradit při jejich potížích a doporučit jim potřebné léky.

### **2.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož se jedná o specifické zboží, nelze ho odebírat od kohokoliv. Existuje několik distributorů, kteří mají povolení k distribuci léčivých přípravků. Pro svoji novou lékárnu jsem vybrala dodavatele s distribučními centry v Brně. O zásobování lékárny se budou převážně starat jedni z největších dodavatelů jimiž jsou Alliance a Phoenix. Z menší části budu využívat dodavatelských služeb distributorů Pharmos a ViaPharma. U jednotlivých dodavatelů lze vyjednat jinou cenovou nabídku, která ve většině případech závisí na objednaném množství léků a na odhadu prodeje. Dodavatelé mají různé akce a slevy, tudíž je dobré sledovat nabídky a porovnávat ceny zboží u vybraných dodavatelů. Čím více bude lékárna odebírat množství léků od dodavatelů a čím větší bude mít tržbu, tím bude mít sjednané lepší cenové podmínky.

#### **2.4.4 Vyjednávající síla zákazníků**

Největší a zároveň hlavními zákazníky budou místní pacienti, kteří po návštěvě lékaře ve většině případů zamíří rovnou do lékárny. V lékárně pak uplatňují recepty na léky nebo žádají léky, které pacientům byly doporučeny lékařem. Jelikož se jedná o jedinou lékárnu v Moravanech bude vyjednávající síla spíše na straně lékárny, protože podle mého názoru obyvatelé budou rádi, že mají lékárnu v blízkosti svého bydliště. Aby lékárnu pravidelně navštěvovali zákazníci musí mít v první řadě ve svém sortimentu ty nejzákladnější a nejužívanější léky. Důležité je také zjistit o jaký doplňkový sortiment by měli obyvatelé Moravan zájem. Pokud lékárna zajistí chtěný sortiment za dobrou cenu, vytvoří si tak svoji stálou klientelu. Pro zákazníky budou taky lákavé různé akce a věrnostní kartička, kterou lékárna bude nabízet.

#### **2.4.5 Konkurence v odvětví**

V Moravanech se zatím žádná lékárna nenachází, proto v obci nenachází žádná konkurence. Obyvatelé tedy musí do lékárny dojíždět do nedalekého Brna, kde se nachází několik lékáren. Nejbližší lékárna se nachází v Brně v nákupním centru Futurum jedná se o BENU lékárnu. Do nákupního centra to mají obyvatelé zhruba 3 až 4 kilometry daleko. Vzdálenost do nákupního centra není daleká, tudíž je zde možnost konkurence. Jelikož BENU lékárna je rozšířená po celé republice, mají určitě s distributory léčiv vyjednané lepší cenové nabídky. Pro lékárnu v Moravanech, by tato lékárna mohla být hrozbou.

### **2.5 SWOT analýza**

Nevyhnutelnou součástí je SWOT analýza, která je zaměřená na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky ujasnění těchto faktorů může lékárna dosáhnout lepších výsledků a využít příležitostí. Nesmí přitom ale zapomínat na slabé stránky a hrozby, kterým je nezbytné věnovat pozornost a snažit se eliminovat případné negativní dopady, jen by mohly lékárnu poškodit.

#### **2.5.1 Silné stránky**

Jednou z hlavních silných stránek bude kvalifikovaný pracovní personál. Lékárníci dosahují vysokoškolského titulu Magistr a vedoucí pracovník navíc musí složit atestační zkoušku. Navíc každoročně musí navštěvovat určitý počet odborných školení, aby mohli

vykonávat svoji práci. Další výhodou je, že lékárna bude míchat a připravovat svoje mastičky, které budou zhotoveny do následujícího dne. Jelikož se v obci nenachází žádná jiná lékárna, tak i tento fakt můžeme řadit mezi silné stránky. Protože se bude jednat o novou lékárnu vzniknou zde i nové pracovní příležitosti. Prodejní sortiment lékárny nebudou pouze léky a základní zdravotní pomůcky, ale najdeme zde i doplňkové zboží jako je například kvalitní kosmetika, hygienické potřeby nebo vitamíny. Lékárna bude mít bezbariérový vchod, což ocení jak lidé na vozíčku, tak i maminky s kočárky.

### **2.5.2 Slabé stránky**

Největší slabinou pro každého začínajícího podnikatele je nedostatečná či dokonce žádná zkušenost s podnikáním. Nedostatečné zkušenosti s vedením podniku je nutné nastudovat či navštívit odborné kurzy nebo se poradit se zkušenými podnikateli. Důležité je investovat do propagace, aby zvýšila povědomí o nově založené lékárně. Další slabou stránkou bude vysoká cena u doplňkových produktů, poněvadž se bude jednat o kvalitní výrobky. Lékárna bude vydávat pouze omezený sortiment zdravotnických pomůcek.

### **2.5.3 Příležitosti**

Jednou z příležitostí bude poskytování odborné stáže studentům farmacie. Lékárna si tak může vychovat své nové budoucí zaměstnance. Navíc bude umožňovat možnost přivýdělku například maminkám na mateřské dovolené. Další možnou příležitostí je uspořádání a organizování různých přednášek s lékárenskou nebo zdravotní tematikou v kulturním domě. Zákazníci budou mít možnost založit si věrnostní kartičku, která bude nositelem různých slev na vybrané výrobky. Pro zviditelnění a propagaci lékárny bude lékárna poskytovat sponzorské dary na různé kulturní akce. Dále zákazníkům budou nabízeny na vyzkoušení neprodejné vzorky či testery.

### **2.5.4 Hrozby**

Pro lékárnu může být závažnou hrozbou jakýkoliv zásah ze strany hygieny, České lékárenské komory nebo změna legislativy, předpisů či zákonů. Za nedodržení, porušení nebo nerespektování zákonů a předpisů bývají velké pokuty. Problém může nastat u zákazníků, protože většina pacientů je zvyklá navštěvovat lékárny v okolí. Hrozba může být i ze strany lékárny, kdy nebude schopna platit provozní náklady nebo platit závazky vůči dodavatelům. Velkou hrozbou je vznik možné nové konkurence.

**Tabulka č. 3: Shrnutí SWOT analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>SWOT analýza</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Kvalifikovaný pracovní personál	Vysoké ceny u vybraných doplňkových produktů
Odborná znalost léčiv	Začínající lékárna
Konzultační činnost	Vysoké náklady spojené s provozem
Míchání a příprava mastí	Zdravotnické pomůcky
Velký sortiment léčiv	Nedostatečné zkušenosti s podnikáním
Kvalitní produkty/kosmetika	
Jediná lékárna v obci	
Bezbariérový přístup	
Pracovní příležitost	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Konání různých přednášek pro veřejnost ze zdravotního prostředí	Jakékoliv změny ze strany hygieny, České lékařské komory, legislativy
Odborné stáže pro studenty	Neochota zákazníků navštěvovat lékárnu
Věrnostní kartičky	Vznik nové konkurence
Rozdávání neprodejných vzorků a testerů	Špatné vedení lékárny
Možnost přivýběhu/brigády	Neschopnost platit náklady na provoz
Poskytování sponzorských darů	Neschopnost platit dodavatelům
	Vysoké pokuty

V tabulce č. 3 máme v bodech shrnuté faktory SWOT analýzy, které mohou mít pozitivní či negativní vliv na fungování lékárny. Nesmíme zapomínat na využití příležitostí, které nám do lékárny může přinést mnoho užitečného. Podstatné je hlídat a analyzovat případné hrozby, které by na druhou stranu mohly lékárně uškodit.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce zahrnuje konkrétní návrh založení lékárny. Jsou zde obsaženy potřebné údaje o lékárně jako je předmět podnikání, popis lékárny, umístění lékárny a její rozloha, pracovní personál a v poslední řadě finanční plán společně s potřebnými výkazy.

#### 3.1 Základní údaje o lékárně

Společnost bude založena za účelem poskytování léčiv a jiných zdravotních pomůcek pro zabezpečení obyvatelstva. Otevření lékárny je plánováno na 1. leden 2020.

Název společnosti: Lékárna Tenorka, s. r. o.

Sídlo: Moravany xx, Moravany 664 48

Forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Provozování nestátního zdravotnického zařízení – lékárny  
základního typu

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3  
živnostenského zákona

Jednatel: Iveta Tenorová, narozená 9. 5. 1993

Vklad: 800 000 Kč

Společník: Klára Tenorová, narozená 10. 5. 1991

Vklad: 600 000 Kč

Základní kapitál: 200 000 Kč

#### 3.2 Právní forma a předmět podnikání

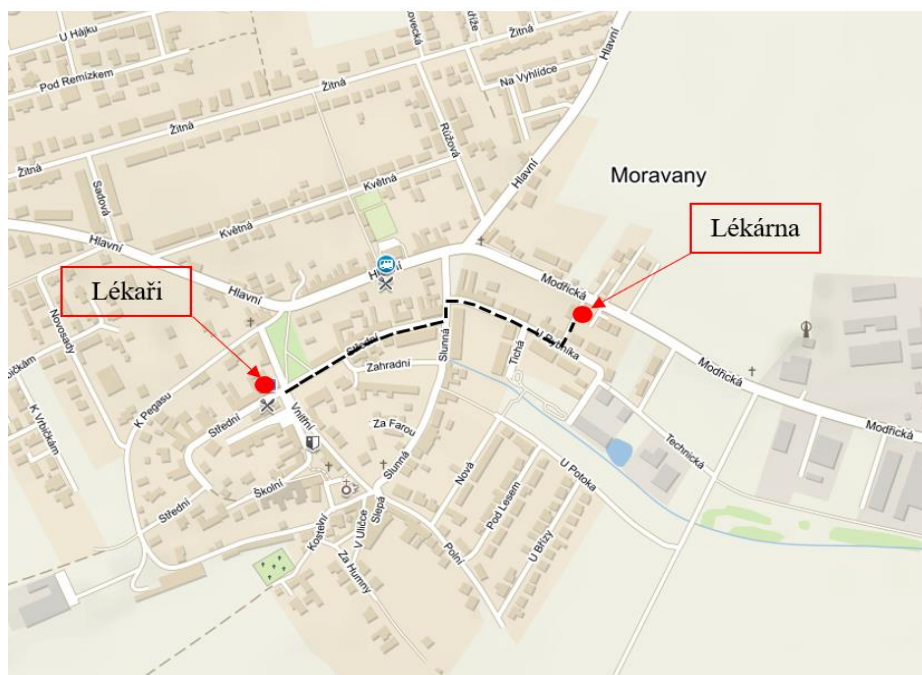
Lékárna bude založena jako společnost s ručením omezeným. V případě, kdyby se podnikání nezdařilo, ručí společníci pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Naproti tomu osoba samostatně výdělečně činná ručí celým svým majetkem. Právní forma společnost s ručením omezením umožňuje podnikání pod názvem, který si můžeme sami zvolit. Pro budoucí název lékárny jsem vybrala název Lékárna Tenorka, s. r. o. Náklady na založení společnosti s ručením omezeným jsou nízké. Na založení lékárny stačí vložit základní kapitál ve výši 1 koruny. Lékárna vložila základní kapitál ve výši 200 000 Kč. Z toho 100 000 Kč vložila jednatelka a 100 000 Kč vložil společník.

Náročnější bývá počáteční administrativa. Společnost s ručením omezeným má mnohem větší prestiž a při dobrých výsledcích se zvyšuje i hodnota společnosti. Dále lékárna bude povinna vést účetnictví a bude mít i daňovou povinnost.

Předmětem podnikání bude lékárenská činnost, která spočívá ve volném prodeji vitamínů, léčivých přípravků, doplňků výživy, léčebné kosmetiky, homeopatických přípravků, zdravotních pomůcek. Dále pak výdej na recept, který zahrnuje homeopatické přípravky, veterinární a humánní léčivé přípravky, zdravotní pomůcky.

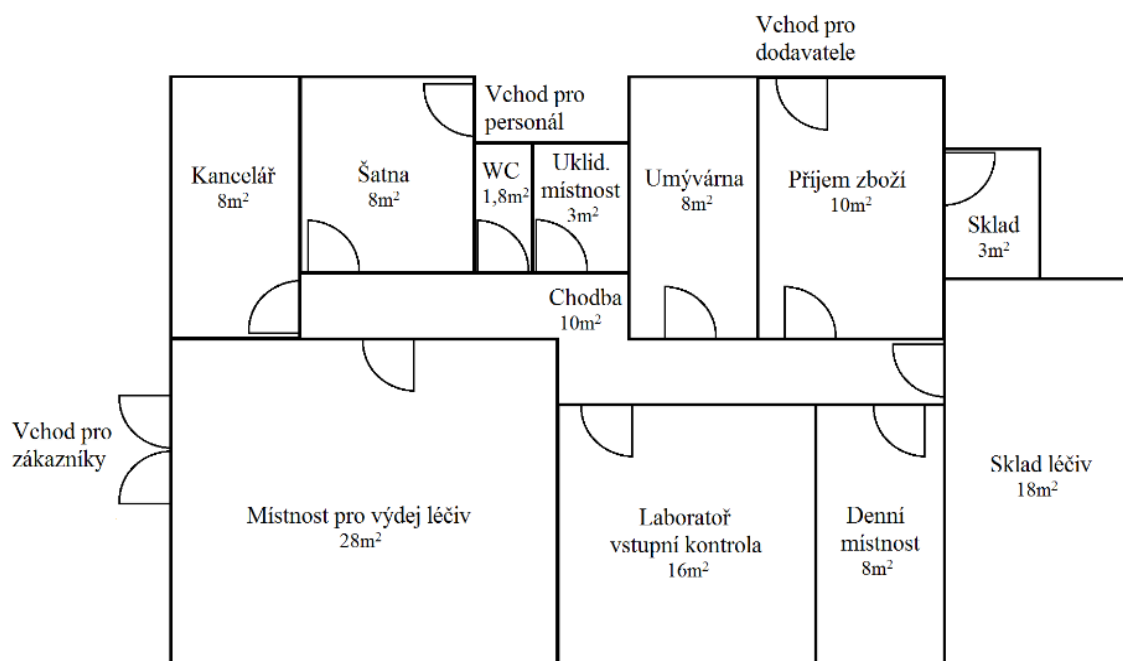
### 3.3 Umístění a popis lékárny

Budoucí lékárna se bude nacházet v obci Moravany u Brna na ulici Modřická. Lékárna bude umístěna v rodinné domě, jehož majitelé v současné době tento dům nabízí k pronájmu. Rodinný dům je dispozičně uspořádán jako 5+kk o celkové výměře 121,8 m<sup>2</sup>. Tato výměra je dostačující pro založení lékárny základního typu, která musí podle zákona dosahovat celkové výměry 72 m<sup>2</sup>. Aby prostory vyhovovaly stanoveným podmínkám, bude zapotřebí provést menší přestavbu domu. Cesta autem od lékaře trvá nanejvýš 3 minuty a je vzdálená 640 m. Cesta pěšky po kratší trase trvá přibližně 10 minut a tato trasa měří 540 m. Lékárna bude situována blízko od jedné z hlavních silnic vedoucí do Brna a poblíž průmyslové oblasti. Velkou výhodou je, že se u rodinného domu nachází velké parkoviště, které poslouží pro parkování aut zákazníků.



**Obrázek č. 4: Mapka města Moravany u Brna**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mapy.cz, 2019)

Prostory lékárny musí být navrhnutý podle předepsaných podmínek. Především se musí jednat o zdravotně nezávadný prostor. Dále musí mít 3 samostatné vchody. Jeden vchod je určený pro pacienty, který musí být bezbariérový, druhý vchod je určený pro personál a třetí vchod je pro příjem materiálu. Za hlavní místnost lékárny považujeme výdej léčiv s čekárnou, k ostatním místnostem pak řadíme přípravu léčiv, oddělené místo pro příjem dodávek, sklad sloužící pro uchování léčiv a poslední řadě kancelář vedoucího pracovníka. Dále také nesmí chybět umývárna, záchod, kuchyňka a šatna. Tyto místnosti musí být součástí každé lékárny bez ohledu na rozsah poskytované lékařské péče.



**Obrázek č. 5: Půdorys lékárny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku č. 5 vidíme přesný půdorys lékárny i s požadovanými minimálními rozměry.

### 3.4 Otvírací doba

Otvírací doba lékárny se odvíjí od ordinačních hodin lékařů. Otevřeno bude klasicky od pondělí do pátku v čase od 7:00 do 15:30. Vyjma úterý, kdy bude mít lékárna otevřena od 9:30 do 18:00.

### 3.5 Pracovní personál

Lékárna bude mít 4 zaměstnance. Jednoho vedoucího lékárníka, lékárníka, jednatelku a sanitářku. Vedoucí lékárník musí dosahovat titulu Magistr a zároveň tento lékárník musí mít atestaci. Vedoucí lékárník má větší povinnost než lékárník a zároveň dohlíží na činnost lékárníka, zda svoji práci provádí v souladu s právními předpisy. Oba dva

lékárníci budou vydávat léčiva pacientům a také budou mít za svoji pracovní povinnost připravovat léčiva a míchat mastičky. Veškerou práci lékárníkovi bude přidělovat vedoucí lékárník. Jednatelka bude v lékárně vykonávat veškerou administrativní práci a lehké účetnictví. Sanitářka bude mít s lékárnou uzavřenou Dohodu o provedení práce. Pracovní doba sanitářky je sjednána na 3 hodiny po dobu 4 dnů v týdnu. Hodinová mzda sanitářky činí 100 Kč. Měsíčně odpracuje 48 hodin. Vyjma sanitářky budou mít všichni zaměstnanci lékárny uzavřenou pracovní smlouvu na hlavní poměr.

### 3.6 Finanční plán

Finanční plán se sestavuje před začátkem podnikání. Získané informace z toho finančního plánu nám napoví, zda má smysl s podnikáním vůbec začínat. Náklady budou vyčísleny měsíčně a ročně. Jelikož můžeme jen s těžší odhadovat, jak se ekonomická situace bude vyvíjet v dalších letech, budou provozní náklady dalších let vyčísleny odhadem.

#### 3.6.1 Zdroje financování

Realizace lékárny bude financována částečně z vlastních zdrojů a částečně budou využity cizí zdroje ve formě bankovního úvěru. Vlastní zdroje ve formě vloženého vlastního kapitálu činí 700 000 Kč. Úvěr je sjednán u UniCredit Bank ve výši 500 000 Kč. Byla sjednána úroková sazba úvěru ve výši 6,52 %. Úvěr je poskytnut na období 3 let a splácen je čtvrtletně, vždy k: 31.3., 30.6., 30.9., 31.12. Úvěr je splácen konstantními splátkami (anuitami). Společnost zažádá o úvěr v prosinci roku 2019, první splátka proběhne 31.3.2020.

Na základě níže uvedeného výpočtu byl sestaven splátkový kalendář viz. tabulka č. 4. Pro přehlednější zobrazení celkové výše splátek úmoru a úroku byla zpracována tabulka č. 5, která poskytuje tyto informace za jednotlivé roky sledovaného období.

Výše anuity byla vypočtena následujícím způsobem:

$$a = D * \frac{\frac{i}{m}}{1 - \left(\frac{1}{1 + \frac{i}{m}}\right)^{m*n}} = 500\,000 * \frac{\frac{0,0652}{4}}{1 - \left(\frac{1}{1 + \frac{0,0652}{4}}\right)^{4*3}} = 46\,212,03 \text{ Kč}$$

Po dosažení čísel do vzorce pro výpočet anuity nám vyšla částka 46 212,03 Kč. Tuto částku bude lékárna splácet čtvrtletně po dobu 3 let.



**Tabulka č. 4: Splátkový kalendář**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
-	-	-	-	500 000, 00
31.03.2020	46 212,03	8 150,00	38 062,03	461 937,97
30.06.2020	46 212,03	7 529,59	38 682,44	423 255,53
30.09.2020	46 212,03	6 899,07	39 312,96	383 942,56
31.12.2020	46 212,03	6 258,26	39 953,77	343 988,80
31.03.2021	46 212,03	5 607,02	40 605,01	303 383,79
30.06.2021	46 212,03	4 945,16	41 266,87	262 116,91
30.09.2021	46 212,03	4 272,51	41 939,52	220 177,39
31.12.2021	46 212,03	3 588,89	42 623,14	177 554,25
31.03.2022	46 212,03	2 894,13	43 317,90	134 236,35
30.06.2022	46 212,03	2 188,05	44 023,98	90 212,37
30.09.2022	46 212,03	1 470,46	44 741,57	45 470,81
31.12.2022	46 211,98	741,17	45 470,81	0

Výše anuitní splátky úvěru je cca 46 212,03 Kč. Bankovní úvěr bude splacen za tři roky, a to k 31. 12. roku 2022.

**Tabulka č. 5: Součty splátek, úmoru a úroků v jednotlivých letech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Splátky za rok	Splátka	Úrok	Úmor
2020	184 848,12	28 836,92	156 011,20
2021	184 848,12	18 413,57	166 434,55
2022	184 848,07	7 293,82	177 554,25
<b>Celkem</b>	<b>554 544,31</b>	<b>54 544,31</b>	<b>500 000,00</b>

Z uvedené tabulky vyplývá, že na splátkách úvěru zaplatí lékárna bance částku v celkové výši 554 544,31 Kč z toho zaplacené úroky činí 54 544,31 Kč

### 3.6.2 Náklady spojené se založením lékárny

Se založením lékárny souvisí hned několik nezbytných výdajů, které si vymezíme a zároveň vyčíslíme v následujících tabulkách. Pro založení lékárny jako společnost s ručením omezeným potřebujeme sepsat zakladatelskou smlouvu, získat osvědčení o věcném a technickém vybavení lékárny vydávané Státním úřadem pro kontrolu léčiv, od České lékárenské komory musíme získat licenční řád a dále vyplnit žádost o registraci nestátního zdravotnického zařízení, které získáme od Krajského úřadu. K těmto závažným položkám potřebujeme ještě výpis z rejstříku trestů, úředně ověřené podpisy a živnostenský list. Všechny tyto položky jsou vyčísleny v tabulce č. 6.

**Tabulka č. 6: Počáteční náklady spojené se založením lékárny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na založení společnosti s ručením omezeným	Cena Kč
Zápis do obchodního rejstříku	6 000
Sepsání zakladatelské smlouvy	4 840
Výpis z rejstříku trestů 2x po 100 Kč	200
Ověření podpisů 2x po 90 Kč	180
Živnostenský list 2x 1 000 Kč	2 000
Osvědčení o věcném a technickém vybavení lékárny	22 100
Vydání osvědčení – Licenční řád	2 000
Žádost o registraci nestátního zdravotnického zařízení	1 000
<b>Celkem</b>	<b>38 320</b>

Dle tabulky č. 6 musí lékárna vyčlenit částku v hodnotě 38 320 Kč, která je potřebná na počáteční náklady, které jsou nutnou součástí založení lékárny.

Protože se jedná o nově založenou lékárnu, je třeba tuto lékárnu zcela vybavit. Lékárna bude muset zařídit místnost pro přípravu a úpravu léčivých prostředků (laboratoř), místnost pro výdej léčivých prostředků (prodejna), kancelář a sklad. Kromě základního vybavení jako je počítač, tiskárna, pokladna, stoly, židle, regály, police atd., bude lékárna potřebovat speciální elektrospotřebiče, přístrojové zařízení laboratorní pomůcky a nádobí na přípravu a úpravu léčiv. Státní ústav pro kontrolu léčiv vydal vyhlášku, která uvádí minimální věcné vybavení pro jednotlivé místnosti a prostory v lékárně.

V místnosti pro výdej léčivých prostředků vyhláška vyžaduje vyčlenit prostory pro výdej, pro konzultační činnost a pro veřejnost. Prostor pro veřejnost musí být vybavený minimálně 2 židlemi. Prodejnu je důležité vybavit vhodným lékárenským nábytkem s dostatečným úložným prostorem a potřebnou výpočetní technikou.

**Tabulka č. 7: Vybavení prodejny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení prodejny	Cena v Kč
Lékařenský nábytek včetně pultu	200 000
Židle 4x	4 000
Stůl	3 500
Počítač 2x po 17 000 Kč	34 000
Čtečka čárových a 2D kódů 2x po 1 274 Kč	2 548
Multifunkční tiskárna	3 159
Pokladní uzamykatelná zásuvka 2x po 1 250 Kč	2 500
EET pokladna 2x po 5 445 Kč	10 890
Certifikace a nastavení pro EET tržby	1 089
<b>Celkem</b>	<b>261 686</b>

Na vybavení lékárny z tabulky č. 7 je zřejmé, že bude potřeba peněžních prostředků v hodnotě 261 686 Kč. Lékařenský nábytek lékárna řadí mezi dlouhodobý hmotný majetek, a tudíž se bude odepisovat.

Dále je důležité vybavit místnost pro přípravu a úpravu léčivých přípravků tedy laboratoř. Tato místnost musí mít také svoje určité vybavení podle vyhlášky. Náklady na vybavení laboratoře si rozdělíme na tři tabulky. Následující tabulka č. 8 bude zobrazovat vyčíslení laboratorních pomůcek a nádobí. V tabulce č. 9 si vyčíslíme potřebné spotřebiče a příslušné přístrojové vybavení. Tabulka č. 10 bude zachycovat náklady na doplňky.

**Tabulka č. 8: Vybavení laboratoře – laboratorní pomůcky a nádobí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vybavení laboratoře – laboratorní pomůcky a nádobí</b>	<b>Cena v Kč</b>
<b>Strojek na tobolky 30 cps 00“</b>	5 930
<b>Strojek na tobolky 100 cps 0“</b>	7 829,01
<b>Kovová forma na čípky 1 g</b>	4 785
<b>Kovová forma na čípky 2 g</b>	5 529
<b>Lékovky 25 ml 20 ks</b>	178,90
<b>Lékovka širokohrdlá 50 ml 20 ks</b>	408,20
<b>Kádinka 50 ml 2x po 47 Kč</b>	94
<b>Kádinka 100 ml 2x po 53 Kč</b>	106
<b>Kádinka 400 ml</b>	67
<b>Odměrný válec 100 ml 2x po 133 Kč</b>	266
<b>Třecí miska nerezová 110 mm 2x po 1 346 Kč</b>	2 692
<b>Třecí miska nerezová 155 mm</b>	1 693
<b>Třecí miska nerezová 130 mm</b>	1 543
<b>Třecí miska porcelánová drsná 110 ml</b>	139,7
<b>Třecí miska melaminová 300 ml</b>	377
<b>Tlouček větší 2x po 89,4 Kč</b>	178,8
<b>Tlouček menší 2x po 72,7 Kč</b>	145,4
<b>Tyčinka 4x po 6 Kč</b>	24
<b>Lžička oboustranná 2x po 57 Kč</b>	114
<b>Špachtle 2x po 248 Kč</b>	496
<b>Kelímek 50 g 20 ks</b>	206,75
<b>Kelímek 100 g 20 ks</b>	250,45
<b>Kelímek 250 g 6 ks</b>	151,10
<b>Celkem</b>	<b>33 205</b>

Na laboratorní pomůcky a nádobí budeme potřebovat částku 33 205 Kč.

**Tabulka č. 9: Vybavení laboratoře – elektrospotřebiče a přístrojové vybavení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení laboratoře – elektrospotřebiče a přístrojové vybavení	Cena v Kč
Lednice na léky (15-25)	27 499
Lednice na potraviny	7 429
Sterilizátor	40 100
Laminární box s Hepa filtrem	87 590
Infralampa + žárovka	8 545
Teploměr do lednice 2x	1 185
Váha GX 600 EC	54 110
Váha GX 2000 EC	41 210
Vařič dvou plotýnkový	495
Lednice na léky (2-15 stupňů)	27 499
Počítač	13 990

<b>Celkem</b>	<b>309 652</b>
---------------	----------------

Z tabulky č.8 můžeme vyčíst, že na elektrospotřebiče a příslušné přístrojové vybavení bude zapotřebí částka 309 652 Kč. Elektrospotřebiče s vyšší pořizovací cenou než 40 000 Kč řadí lékárna mezi dlouhodobý hmotný majetek a bude ho odepisovat společně s nábytkem viz. tabulka č. 7.

**Tabulka č. 10: Vybavení laboratoře – doplňky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení laboratoře – doplňky	Cena v Kč
Vozík na léky	8 710
Nábytek (pracovní stoly, židle, skříně, poličky)	89 000

<b>Celkem</b>	<b>97 710</b>
---------------	---------------

Na další doplňkové vybavení je potřeba z rozpočtu vyčlenit částku 97 710 Kč. Tento další nábytek radíme mezi drobný majetek a nebudeme ho odepisovat.

Do počátečních nákladů je nutné zahrnout i náklady na rekonstrukci a různé interiérové a exteriérové úpravy. Tato částka byla odhadnutá rodinnou architektkou na hodnotu 150 000 Kč. Architektka se podílí na návrhu interiéru a za svoje služby si účtuje 15 000 Kč.

### 3.6.3 Odpisy

Lékárna si pořídila dlouhodobý hmotný majetek v celkové hodnotě 423 010 Kč. Do tohoto majetku jsou zařazeny všechny elektrospotřebiče a nábytek s pořizovací cenou vyšší než 40 000 Kč. Majetek je zařazený do 2 odpisové skupiny a odepisuje se 5 let. Lékárna si zvolila rovnoměrné odpisy.

**Tabulka č. 11: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2020	376 478	<b>46 532</b>	46 532
2021	282 358	<b>94 120</b>	140 652
2022	188 238	<b>94 120</b>	234 772
2023	94 118	<b>94 120</b>	328 892
2024	0	<b>94 119</b>	423 010

### 3.6.4 Provozní náklady

Za provozní náklady jsou považovány veškeré náklady, které jsou sloučené s provozem lékárny. Do provozních nákladů řadíme například nájemné, energie, poplatky za popelnice, telefon, internet, zboží a další. Majitelé nemovitosti požadují měsíční nájemné ve výši 18 000 Kč. Energie se platí zálohově a vychází měsíčně na částku 4 500 Kč. Stejně tak je to s vodou, kdy se měsíčně platí záloha 890 Kč. Poplatek za komunální odpad je jednorázový a platí se jednou ročně obci Moravany. Bankovní úvěr byl sjednán na čtvrtletní anuitní splátky, výše anuitních splátek za čtvrtletí vychází na částku 46 212,03 Kč. Lékárna využila mobilních a internetových služeb firmy Vodafone. Měsíčně této společnosti platí 3 148 Kč. Externí účetní si účtuje za svoje služby 4 000 Kč měsíčně. Odhadem jsou stanoveny náklady na případná manka a škody, protože tyto náklady se těžko na začátku podnikání určují. Dále jsou zde vyčísleny

náklady na zboží, materiál a suroviny. Celkové shrnutí provozních nákladů si znázorníme v tabulce č. 12.

**Tabulka č. 12: Provozní náklady v jednotlivých letech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklady v Kč	2020	2021	2022
Nájemné	216 000	216 000	216 000
Energie	54 000	54 000	54 000
Vodné a stočné	10 680	10 680	10 680
Popelnice	670	670	670
Telefon	29 988	29 988	29 988
Internet	7 788	7 788	7 788
Úroky z úvěru	28 837	18 413,57	7 293,82
Zásoby a suroviny	4 948 464	5 443 312	5 987 643
Manka a škody	10 000	10 000	10 000
Ostatní náklady	7 000	7 000	7 000
Propagace	6 000	4 000	3 000
Externí účetnictví	48 000	48 000	48 000
Odpisy	46 532	94 120	94 120
<b>Celkem</b>	<b>5 413 959</b>	<b>5 943 971</b>	<b>6 476 182</b>

Tabulka č. 12 nám udává roční provozní náklady. Počítat můžeme pouze s provozními náklady za rok 2020. Provozní náklady na další roky jsou pouze odhadovány, protože v průběhu dalších let se mohou měnit. Například majitelé mohou zvýšit nájem, smlouva se společností Vodafone je uzavřená na 2 roky, poté mohou být sjednány výhodnější podmínky a tak dále. Co se ale s největší pravděpodobností bude určitě měnit, budou zásoby a suroviny, které se upraví po prvním roce fungování lékárny. Predikujeme, že se nám zásoby budou každým rokem úměrně zvyšovat s tržbami o 10 %.

### 3.6.5 Mzdové náklady

V této podkapitole si vyčíslíme mzdové náklady jednotlivých zaměstnanců lékárny. Lékárna jako zaměstnavatel se rozhodla poskytovat benefity ve formě příspěvku na stravování a příspěvku na ochranné pracovní pomůcky. Tyto benefity musíme

zahrnout do celkových osobních nákladů jednotlivých zaměstnanců. Výjimkou je sanitářka, které tyto benefity nejsou poskytnuty, protože v lékárně pracuje pouze na Dohodu o provedení práce. Sanitářce bude náležet měsíční čistá mzda ve výši 4 800 Kč, za rok tato mzda činí 57 600 Kč. I tuto částku nesmíme zapomenout připočítat k celkovým mzdovým nákladům zaměstnavatele. Na stravenky a na ochranné pomůcky nebude mít nárok také jednatelka.

Co se týče příspěvku na stravování, lékárna svým zaměstnancům umožňuje odebírání stravenek o hodnotě 110 Kč. Na stravenky přispívá zaměstnavatel 55 % a zbývající část 45 % si hradí sám zaměstnanec. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci částkou 60, 50 Kč a zaměstnanec si hradí částku 49,50 Kč. Rok 2020 bude mít celkem 251 pracovních dnů. Zaměstnanci budou mít nárok na 25 dní dovolené a v době dovolené nemají nárok na stravenky. Zaměstnavatel tedy bude přispívat na stravenky 226 dní v případě vyčerpání všech dní dovolené.

V případě ochranných pracovních pomůcek má každý zaměstnanec nárok na ochranné pracovní pomůcky v částce 3 500 Kč za rok. Mezi ochranné pracovní pomůcky řadíme například rukavice, ochranné brýle či respirátory.

**Tabulka č. 13: Výpočet čisté mzdy vedoucího lékárníka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
<b>Hrubá mzda</b>	46 500
<b>ZP – zaměstnavatel 9 %</b>	4 185
<b>SP – zaměstnavatel 25 %</b>	11 625
<b>Super hrubá mzda</b>	62 400
<b>Daň 15 %</b>	9 360
<b>Sleva na dani</b>	2 070
<b>Záloha na daň po slevách</b>	7 290
<b>ZP – zaměstnanec – 4,5 %</b>	2 092
<b>SP – zaměstnanec – 6,5 %</b>	3 022
<b>Čistá mzda</b>	34 096
<b>Osobní náklady zaměstnavatele</b>	<b>62 310</b>



**Tabulka č. 14: Výpočet čisté mzdy lékárníka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
<b>Hrubá mzda</b>	39 300
<b>ZP – zaměstnavatel 9 %</b>	3 537
<b>SP – zaměstnavatel 25 %</b>	9 825
<b>Super hrubá mzda</b>	52 700
<b>Daň 15 %</b>	7 905
<b>Sleva na dani</b>	2 070
<b>Záloha na daň po slevách</b>	5 835
<b>ZP – zaměstnanec – 4,5 %</b>	1 768
<b>SP – zaměstnanec – 6,5 %</b>	2 554
<b>Čistá mzda</b>	29 142
<b>Osobní náklady zaměstnavatele</b>	<b>52 662</b>

**Tabulka č. 15: Výpočet čisté mzdy jednatelky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
<b>Hrubá mzda</b>	30 000
<b>ZP – zaměstnavatel 9 %</b>	2 700
<b>SP – zaměstnavatel 25 %</b>	7 500
<b>Super hrubá mzda</b>	40 200
<b>Daň 15 %</b>	6 030
<b>Sleva na dani</b>	2 070
<b>Záloha na daň po slevách</b>	3 960
<b>ZP – zaměstnanec – 4,5 %</b>	1 350
<b>SP – zaměstnanec – 3,5 %</b>	1 950
<b>Čistá mzda</b>	22 740
<b>Osobní náklady zaměstnavatele</b>	<b>40 200</b>

Když si shrneme tabulky č. 13–15, které nám vyjadřují výši čistých mezd jednotlivých zaměstnanců a výši nákladů zaměstnavatele zjistíme, že nejvyšší čistou mzdu ve výši 34 096 Kč měsíčně dostane vedoucí lékárník. Zaměstnavatel na tohoto zaměstnance

vynaloží náklady ve výši 62 310 Kč měsíčně. Celkově pak náklady zaměstnavatele za 3 pracovníky vyjde měsíčně na částku 155 172 Kč plus 4 800 Kč mzda sanitářky.

**Tabulka č. 16: Celkové osobní náklady zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč za rok 2020 4 zaměstnanci</b>
<b>Osobní náklady zaměstnavatele</b>	1 919 664
<b>Příspěvek na stravování</b>	32 186
<b>Ochranné pracovní pomůcky</b>	7 000
<b>Celkové osobní náklady zaměstnavatele</b>	<b>1 958 850</b>

Celkové osobní náklady zaměstnavatele za rok na 4 zaměstnance činí 1 958 850 Kč. Tyto částky jsou stanoveny za všechny zaměstnance. Jednatelka a sanitářka nemají nárok na žádné stravenky a příspěvky na ochranné pomůcky.

Zaměstnavatel za zaměstnance na sociálním a zdravotním odvede měsíčně 39 372 Kč. Ročně tyto odvody činí 472 464 Kč. Kdybychom v rámci snížení nákladů nevypláceli mzdu jednatelce, lékárna by ročně ušetřila 482 400 Kč.

**Tabulka č. 17: Celkové osobní náklady bez nákladů na jednatelku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč za rok 2020 3 zaměstnanci</b>
<b>Osobní náklady zaměstnavatele</b>	1 437 264
<b>Příspěvek na stravování</b>	32 186
<b>Ochranné pracovní pomůcky</b>	7 000
<b>Celkové osobní náklady zaměstnavatele</b>	<b>1 476 450</b>

### 3.6.6 Náklady celkem

Mezi celkové náklady musíme započítat všechny náklady, které souvisí s provozem lékárny. V prvním roce kromě osobních nákladů a provozních nákladů zde máme navíc počáteční náklady, které souvisí se samotným založením lékárny, tedy i náklady na rekonstrukci a s tím související služby architektky.

**Tabulka č. 18: Vyčíslení celkových nákladů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhrn všech nákladů	2020	2021	2022
Počáteční náklady	482 563	0	0
Osobní náklady	1 958 850	1 958 850	1 958 850
Provozní náklady	5 541 133	6 091 992	6 646 443
úrok	28 837	18 413	7 293
<b>Celkem</b>	<b>8 011 383</b>	<b>8 069 255</b>	<b>8 612 586</b>

Když si spočítáme všechny náklady: materiál, energie, opravy a udržování, ostatní služby, mzdové náklady, úroky a odpisy dojdeme na částku 2 906 908 Kč. Tuto částku vydělíme počtem pracovních dnů a zjistíme, že si lékárna denně musí vydělat minimálně 11 581 Kč na provoz.

### 3.6.7 Odhadované výnosy

Na základě konzultace s mojí sestrou, která má praxi v lékárně srovnatelnou s budoucí lékárnou v Moravanech jsem zjistila, že průměrné denní tržby menší lékárny se pohybují kolem 28 000 Kč. Avšak převážně záleží na ročním období. Logicky si můžeme odvodit, že v zimním období budou tržby vyšší, protože je větší výskyt chřipkových epidemií, angín nebo jen rýmy či kašle. S jarním obdobím přichází zase různé alergie. Za kritické období můžeme označit léto, kdy služeb lékárny lidé moc nevyužívají.

Největší tržby jsou z volného prodeje, kde si lékárna může nastavit svoji marži a dále pak u doplňkového prodeje. U léků na předpis nejsou tržby téměř žádné, protože tyto léky jsou částečně hrazené pojišťovnou.

Předpokládejme, že do lékárny denně přijde 120 lidí a průměrná útrata jednoho zákazníka je 230 Kč. Lékárna si stanovila na lékách průměrnou marži 40 %. Nákupní cena vychází průměrně a na 164 Kč. Denně tedy lékárna vydělá 27 600 Kč.

V prvním roce provozu při průměrné denní tržbě 27 600 Kč můžeme odhadovat, že celkové výnosy budou dosahovat částky 6 927 600 Kč. Jde pouze jen o domněnky, takže situace se reálně může trochu lišit. V dalších letech pak predikujeme, že výnosy budou o 10 % vyšší.

### 3.7 Výkazy

V kapitole výkazy si sestavíme zahajovací rozvahu, výkaz zisku a ztrát a rozvahu na konci roku. Do těchto výkazů dosadíme hodnoty, které máme vypočítané a zjištěné v předchozích kapitolách.

#### 3.7.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha se sestavuje ke dni zahájení podnikání. Lékárna začne provozovat svoji činnost od 1. ledna 2020. Jednatelka vložila do společnosti vklad v hodnotě 800 000 Kč a společník vložil vklad 600 000 Kč. Vlastní kapitál je stanovený na 200 000 Kč. Na základním kapitálu má jednatelka a společník 50 % podíl. Dále byl lékárně poskytnutý úvěr ve výši 500 000 Kč. Aktiva a pasiva lékárny jsou ve formě peněžních prostředků vložené na bankovním účtu.

**Tabulka č. 19: Zahajovací rozvaha lékárny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha ke dni 1.1. 2020			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	200 000
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	200 000
Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy	
Dlouhodobý finanční majetek		Fondy ze zisku a rezervní fondy	
Oběžný majetek	1 900 000	Cizí zdroje	1 700 000
Zásoby		Rezervy	
Krátkodobé pohledávky		Krátkodobé závazky	
Dlouhodobé pohledávky		Dlouhodobé závazky	1 200 000
Peněžní prostředky	1 900 000	- Závazky ke společníkům	1 200 000
- Peněžní prostředky na účtech	1 900 000	Bankovní úvěry a výpomoci	500 000
Aktiva celkem	1 900 000	Pasiva celkem	1 900 000

#### 3.7.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je tvořen pouze nákladovými a výnosovými účty. Tomuto výkazu se zkráceně říká výsledovka. Výsledovka nám ukazuje, jak si společnost vedla ve svém podnikání za určité období. Hospodářský výsledek může být při dobrém hospodaření ziskový nebo ztrátový. Pro lepší orientaci si ve výkazu zobrazíme všechny položky

v celých číslech. Jelikož má lékárna vysoké mzdové náklady, rozhodla jsem se, že v prvních letech jednatelka nebude pobírat žádnou pravidelnou mzdu.

**Tabulka č. 20: Výkaz zisku a ztrát**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát				
Text	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej zboží	6 927 600	7 620 360	8 382 396	9 220 636
Výkonová spotřeba	5 345 254	6 196 001	6 740 332	7 357 207
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 948 465	5 443 312	5 987 643	6 586 407
Spotřeba materiálu a energie	343 923	343 923	343 923	350 000
Služby	528 766	408 766	408 766	420 800
Osobní náklady	1 476 450	1 476 450	1 476 450	1 476 450
Mzdové náklady	1 029 600	1 029 600	1 029 600	1 029 600
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	350 064	350 064	350 064	350 064
Ostatní náklady	39 186	39 186	39 186	39 186
Úpravy hodnot v provozní oblasti	46 532	94 120	94 120	94 120
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	46 532	94 120	94 120	94 120
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>- 416 535</b>	<b>-146 211</b>	<b>71 494</b>	<b>292 859</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	28 837	18 413	7 293	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	28 837	18 413	7 293	0
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>- 28 837</b>	<b>-18 413</b>	<b>-7 293</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>- 445 372</b>	<b>-164 624</b>	<b>64 201</b>	<b>292 859</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>- 445 372</b>	<b>-164 624</b>	<b>64 201</b>	<b>292 859</b>

Po vypracování výkazu zisku a ztrát jsme zjistili hospodářský výsledek za účetní období. V prvních dvou letech vykazuje lékárna ztrátu. Od třetího roku dochází ke změně a lékárna začíná být v zisku. Jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným nesmíme zapomenout na daň z příjmů, která je ve výši 19 %.

### 3.7.3 Rozvaha k 31.12. 2020

Dlouhodobý majetek v rozvaze je uveden v zůstatkové ceně. Zůstatková cena znamená, že od pořizovací ceny se odečtou odpisy. V tomto dlouhodobém majetku je zařazený majetek s pořizovací cenou vyšší než 40 000 Kč. Oběžná aktiva jsou tvořena peněžními prostředky, které má lékárna vložené na svém bankovním účtu.

Vlastní kapitál lékárny je v rozvaze tvořen základním kapitálem, který si lékárna stanovila v hodnotě 200 000 Kč a dále výsledkem hospodaření běžného účetního období. Hospodářský výsledek za běžné účetní období vyšel lékárně jako ztráta. Lékárna má dlouhodobé závazky k bance a ke společníkům. Do závazků ke společníkům patří i vklad jednatele.

**Tabulka č. 21: Rozvaha ke konci roku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha ke 31.12. 2020		
Označení	Text	Běžné období
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 298 617</b>
B.	Stála aktiva	376 478
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	376 478
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	376 478
C.	Oběžná aktiva	922 139
C.IV.	Peněžní prostředky	922 139
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	922 139
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 298 617</b>
A.	Vlastní kapitál	- 245 372
A.I.	Základní kapitál	200 000
A.I.1.	Základní kapitál	200 000
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 445 372
B. + C.	Cizí zdroje	1 543 989
C.	Závazky	1 543 989
C.I.	Dlouhodobé závazky	1 543 989
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	343 989
C.I.9.	Závazky – ostatní	1 200 000
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	1 200 000

### 3.8 Bod zvratu

Kolik zákazníků bude muset navštívit lékárnu, aby nebyla ve ztrátě, zjistíme pomocí zobrazení bodu zvratu.

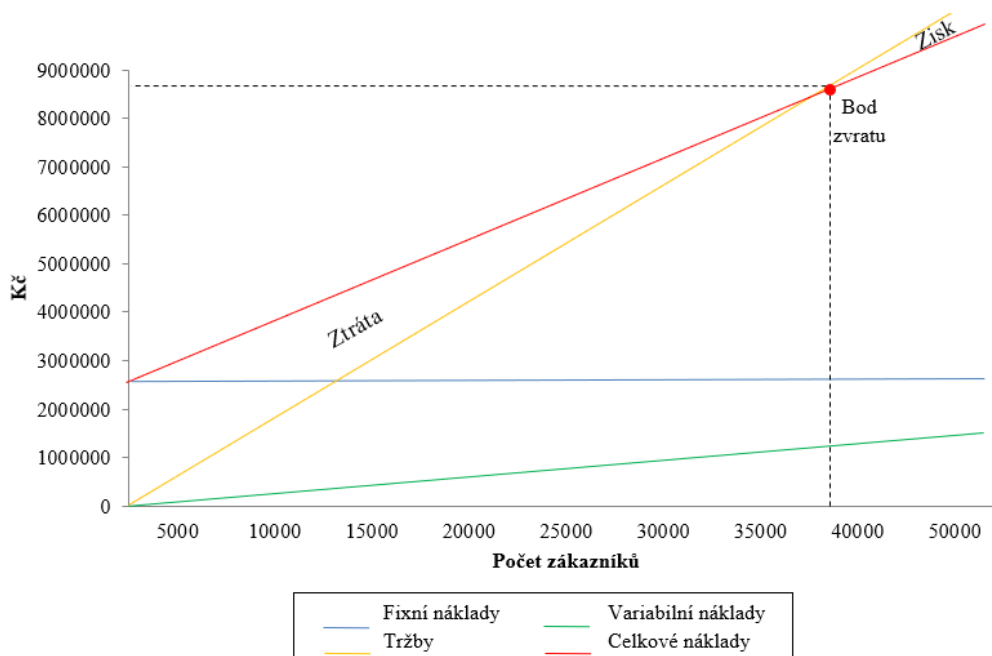
Při předpokládané návštěvnosti 120 lidí průměrně za den lze vypočítat počet zákazníků za rok. Budeme uvažovat, že rok má 251 pracovních dnů. Počet zákazníků za rok činí 30 120 lidí. Průměrnou útratu zákazníka jsme stanovili na 230 Kč, přičemž na této částce je stanovený rabat 40 %. Dopočítáme se, že nákupní cena je přibližně 164 Kč.

Fixní náklady v prvním roce činní 2 524 199 Kč. Ve fixních nákladech jsou zahrnuté náklady na rekonstrukci a počítáme s mzdovými náklady 1 476 450 Kč. Variabilní náklad na jednotku je zhruba 164 Kč.

Nyní všechny získané hodnoty musíme dosadit do vzorce pro stanovení bodu zvratu.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{2\,424\,508}{230 - 164} = 38\,245 \text{ zákazníků}$$

Aby byla lékárna zisková muselo by přijít za rok 38 255 zákazníků. Prvního roku působení lékárny nebude zisku dosaženo.



**Obrázek č. 6: Bod zvratu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.9 Hrozící rizika**

V každém podniku se můžeme setkat s různými nástrahami. I nově založená lékárna může čelit různým nepříjemným situacím. Proto je zapotřebí mít zkušené vedení, které se bude zabývat nejen běžnými záležitostmi, ale také bude analyzovat a předvídat eventuální hrozící rizika. Předem aspoň částečně vypracované krizové plány nebo různé analýzy ulehčí práci a zmírní dopady.

#### **Zákaznické riziko**

Nízká návštěvnost je pro každého podnikatele obrovským rizikem, proto je důležitá spokojenost zákazníků. Abychom si udrželi spokojené zákazníky budeme pro ně vytvářet různé týdenní a měsíční slevové akce, například ve formě 1+1 zdarma. Dalším benefitem pro naše zákazníky bude zákaznická karta, která bude poskytovat slevy na vybraný sortiment. Významným krokem je i obnovování sortimentu a poskytování nejnovějších produktů. Přání zákazníků budeme zjišťovat pomocí anonymních dotazníků nebo na základě podnětů od zákazníků. Volně bude k dispozici miska s bonbóny, které potěší nejen nejmenší návštěvníky. Zdarma budou všelijaké testery a vzorky kosmetických přípravků nebo vitamíny pro děti. Jelikož se jedná o jedinou lékárnu v Moravanech předpokládám, že o zákazníky nebude nouze a služeb lékárny budou využívat.

#### **Platební neschopnost**

Platební neschopnost udává neschopnost dlužníka splácet svoje dluhy a dostat tak svým závazkům včas. Důslednou pozornost tedy musíme věnovat finanční situaci lékárny. Nutností je plnit všechny finanční závazky nejen vůči dodavatelům, ale také ostatním subjektům, zejména bance. Neplnění závazků může lékárnu přivést do finančních problémů a další půjčka by mohla být pro lékárnu velkým rizikem. Do budoucna je dobré mít připravené opatření, kdyby náhodou k této situaci došlo.

#### **Nedostatek zkušeností**

Jelikož já ani sestra nemáme žádné zkušenosti s vedením podniku, vedení pro nás bude velmi složité a těžké. Po absolvování odborných kurzů a školení si dovolím ujistit, že to společně zvládneme a vždy se budeme snažit hledat to nejlepší řešení. Závažné pro nás je tuto přípravu nepodcenit a sledovat aktuality z podnikatelského prostředí a řídit se radami od zkušených podnikatelů. Problémy, které nás mohou zastihnout je dobré



ze začátku řešit společně. Poněvadž máme kolem sebe známý jak z ekonomického oboru, tak i z lékařského, dokáží si tvrdit, že zdoláme moje obavy a s vedením lékárny se statečně poperu.

### **Opojení úspěchem**

Úspěch znamená, že se něčeho částečně nebo plně dosáhlo. Dá se říct, že je to pozitivní výsledek dobře odvedené práce. Ale podstatné je nezapomínat na to, že v podnikatelském světě je pořád potřeba něco zlepšovat, měnit či předělávat. Proto v případě nabytí dojmů, že si lékárna vede dobře nesmíme propadnout stereotypu. Nemělo by se zapomínat na inovaci. Inovace přináší řadu myšlenek a nápadů. Některé kreativní nápady nebo myšlenky bývají významným krokem a mohou lékárně ještě více prospět a posunout ji vpřed. Avšak přitom si musíme dávat pozor, abychom lékárně spíše neuškodili.

### **Změny legislativy**

Největší hrozbou jsou změny norem, vyhlášek a nařízení ze strany České lékařské komory, Státního úřadu pro kontrolu léčiv nebo hygieny. Tyto instituce většinou svoje návrhy na změny včas zveřejňují, takže je nutné tyto změny bedlivě sledovat a zároveň dodržovat předepsané normy, vyhlášky a nařízení. Za nedodržení podmínek jsou účtovány vysoké pokuty. V případě nedodržení hygienických podmínek může být lékárna uzavřena.

### **Vznik nové konkurence**

Vstup nové konkurence nelze vyloučit. Moravany jsou město ležící nedaleko od Brna, ve kterém vyrůstají stále nové rodinné domy. Každoročně tak dochází k nárustu obyvatel. Právě kvůli nárustu populace může být město velkým lákadlem pro nové podnikatele. Největší hrozbou jsou holdingové společnosti jako je například lékárna Dr. Max, lékárna BENU nebo lékárna Pilulka. Tyto velké lékárny bohužel ničí malé lékárny. Díky velkému množství odběru léčiv mají s dodavateli dohodnuté výhodnější ceny a mohou si tak dovolit nastavit nižší ceny léků než menší lékárny. V případě vzniku nové lékárny v Moravanech by bylo za vhodné zvážit, zda naši lékárnu nespojit s holdingovou společností. Tím bychom ušetřili naši lékárnu před případným krachem.

## ZÁVĚR

Předkládaná bakalářská práce na téma podnikatelský záměr je směřována do oblasti podnikání ve farmaceutickém oboru. Pro splnění tohoto cíle, bylo nutné se nejprve seznámit s teoretickými poznatky v oblasti podnikání, s metodami a potřebnými analýzami, které byly dále použity v konkrétním zpracování samostatného podnikatelského plánu.

V následné analytické části byla provedena analýza současné situace v lékárenském prostředí. Následovala PEST analýza, která se zaměřuje na faktory, které ovlivňují podnikání. Nechyběla i Porterova analýza, která mapuje konkurenční prostředí. A v neposlední řadě byla uvedena SWOT analýza, která se orientuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Návrhová část je již zaměřena na samostatný podnikatelský plán. Prvním krokem bylo určení formy podnikání. Rozhodla jsem se pro právní formu a lékárnu jsem založila jako společnost s ručením omezeným. V návrhové části je dále navržen a sestaven finanční plán, ve kterém jsou odhadovány částky na veškeré potřebné náklady související se zahájením provozu nové lékárny, provozní náklady a predikované tržby. Dále byl také vyčíslený hospodářský výsledek, který v prvních dvou letech vykazuje ztrátu, ale v dalších letech jsme mohli vidět, že se lékárna dostává do zisku, a tak je možné podnikatelský záměr realizovat. Nesměla chybět i počáteční a konečná rozvaha.

Výstupy podnikatelského plánu ukazují, že lékárna má v prvních letech vysoké počáteční náklady. Abychom snížili tyto náklady, rozhodla jsem se, že jednatelka nebude dostavovat fixní pravidelnou mzdu. I přes toto opatření je lékárna v prvních dvou letech ztrátová. V dalších letech pak může vysledovat, že vykazuje zisk, který se podle odhadů bude každým rokem zvyšovat i díky tomu, že se lékárna zbaví svého úvěru. Výsledky podnikatelského plánu poukazují na pravděpodobnost fungování podniku a na možnost realizace zisku. Je třeba přihlídnout i na sezónnost v tomto oboru, kdy jsou v zimě předpokládány větší tržby, a proto je zapotřebí v zimním období mít naskladněný dostatečný počet léků. Město Moravany díky svojí poloze, neustálým rozkvětem a přílivem nových občanů jistě velmi rádo uvítá novou lékárnou. Proto si myslím, že šance na úspěch je vysoká a lidé tuto lékárnou budou hojně navštěvovat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Business angels, 2018. *Czechinvest* [online]. Praha: CzechInvest [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Business-angels>
- ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © Zlín: AION CS 2010-2018 [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © Zlín: AION CS 2010-2018 [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 455/1997 Sb., o živnostenském podnikání ze dne 2. října. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © Zlín: AION CS 2010-2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2018*. In: Český statistický úřad [online]. 10. 01. 2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2018>
- DORÍČÁKOVÁ, Šárka a René PASTRŇÁK, 2017. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7464-969-1.
- HDP, 2019. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada. Marketing. Kapitola 5, s. 118-132. ISBN 978-80-247-3247-3.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert. Kapitola 1, s. 31. ISBN 80-247-0966-X.

Mapa lékáren, 2019. *Sukl.cz* [online]. Praha: Státní úřad pro kontrolu léčiv [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/pharmacymap/>

Mapy.cz, 2019. *Mapy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, 2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.5734050&y=49.1492095&z=15&source=muni&id=5788>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Počty obyvatel v obcích* [online], 2019. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, © 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4002-748.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4001-178.

ŠVARCOVÁ, Jena, 2014. *Ekonomie – stručný přehled*, 2014/2015. Zlín: CEED. ISBN 9788087301197.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Kapitola 25, s. 667-669. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

Venture kapitál, 2018. *Czechinvest* [online]. Praha: CzechInvest [cit. 2018-11-29].  
Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Venture-kapital>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet lékáren v jednotlivých krajích ČR .....	33
Graf č. 2: Počet lékáren v okresech Jihomoravského kraje .....	34
Graf č. 3: Počet lékáren v jednotlivých měst v okrese Brno-venkov .....	34

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: PEST analýza .....	28
Obrázek č. 2: SWOT analýza .....	30
Obrázek č. 3: Grafické znázornění bodu zvratu .....	32
Obrázek č. 4: Mapka města Moravany u Brna .....	46
Obrázek č. 5: Půdorys lékárny .....	47
Obrázek č. 6: Bod zvratu .....	63

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled základních charakteristik živnosti a obchodních společností .....	21
Tabulka č. 2: Historie počtu obyvatel obce Moravany .....	39
Tabulka č. 3: Shrnutí SWOT analýzy .....	44
Tabulka č. 4: Splátkový kalendář .....	49
Tabulka č. 5: Součty splátek, úmoru a úroků v jednotlivých letech .....	49
Tabulka č. 6: Počáteční náklady spojené se založením lékárny .....	50
Tabulka č. 7: Vybavení prodejny .....	51
Tabulka č. 8: Vybavení laboratoře – laboratorní pomůcky a nádobí .....	52
Tabulka č. 9: Vybavení laboratoře – elektrospotřebiče a přístrojové vybavení .....	53
Tabulka č. 10: Vybavení laboratoře – doplňky .....	53
Tabulka č. 11: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku .....	54
Tabulka č. 12: Provozní náklady v jednotlivých letech .....	55
Tabulka č. 13: Výpočet čisté mzdy vedoucího lékárníka .....	56
Tabulka č. 14: Výpočet čisté mzdy lékárníka .....	57
Tabulka č. 15: Výpočet čisté mzdy jednatelky .....	57
Tabulka č. 16: Celkové osobní náklady zaměstnanců .....	58
Tabulka č. 17: Celkové osobní náklady bez nákladů na jednatelku .....	58
Tabulka č. 18: Vyčíslení celkových nákladů .....	59
Tabulka č. 19: Zahajovací rozvaha lékárny .....	60
Tabulka č. 20: Výkaz zisku a ztrát .....	61
Tabulka č. 21: Rozvaha ke konci roku .....	62